



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, C.P.A.

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS ERM,
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.", UBICADA EN LA
CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTOR:

MARLON ORLANDO AGUIRRE MENA

RIOBAMBA- ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Marlon Orlando Aguirre Mena, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Óscar Iván Granizo Paredes

DIRECTOR

Ing. Mauro Patricio Andrade Romero

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Marlon Orlando Aguirre Mena, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de enero de 2017

Marlon Orlando Aguirre Mena
C.C. 060320227-6

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico con el mayor de los cariños a mis padres, mismos que han sido ejemplo de amor, perseverancia, sacrificio y esfuerzo, aquellos seres nobles que me han dado la vida y han sabido guiarme durante todo el arduo camino de mi existencia, ellos que me entregaron el más maravilloso de los regalos el estudio, para de esta manera poder superarme el resto de mi vida.

Marlon Orlando Aguirre Mena

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a todos quienes me han brindado su apoyo y me acompañaron en el transcurso de toda mi vida estudiantil y en la elaboración del presente trabajo de titulación, de la misma manera a mis tutores por ser mi guía y compartir sus conocimientos para conmigo.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.”, por abrirme las puertas y otorgarme su apoyo proporcionándome la respectiva información para la culminación del actual trabajo.

Marlon Orlando Aguirre Mena

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	x
Índice de figuras.....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.2.1 Definición de Riesgo	6
2.2.2 Modelos de Sistemas de Gestión de Riesgos.....	7
2.2.3 Definición de Sistema de Gestión de Riesgos	8
2.2.4 Gestión de Riesgos ERM.....	8
2.2.4.1 Definición	8
2.2.4.2 Responsabilidad por el ERM	9
2.2.4.3 Actividades incluidas en el ERM.....	9

2.2.5	Marco legal	9
2.2.6	Tipos de Riesgo	10
2.2.6.1	Riesgos del Entorno	11
2.2.6.2	Riesgos Generados en la Empresa	12
2.2.7	Respuestas al Riesgo	14
2.2.8	Coso ERM	15
2.2.9	Descripción de los componentes del COSO ERM	17
2.2.9.1	Ambiente Interno o de Control	19
2.2.9.2	Establecimiento de Objetivos	19
2.2.9.3	Identificación de Eventos	20
2.2.9.4	Evaluación de Riesgos	21
2.2.9.5	Respuesta al Riesgo	23
2.2.9.6	Actividades de Control	23
2.2.9.7	Información y Comunicación	24
2.2.9.8	Monitoreo	24
2.2.10	Definiciones incluidas en Informe COSO25	
2.3	IDEA A DEFENDER	25
2.3.1	Idea a Defender	25
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		26
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	26
3.3	POBLACIÓN	26
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	27
3.5	ENCUESTA	28
3.6	SITUACIÓN ACTUAL BASADA EN COSO ERM	36
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		39
4.1	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	39
4.2	GESTIÓN DE RIESGOS ERM	43
4.2.1	Objetivo General	43
4.2.2	Objetivos Específicos	44
4.2.3	Estructura Organizacional de Gestión de Riesgos	44
4.2.4	Responsabilidad en la administración de riesgos	44
4.2.5	Comité de Administración Integral de Riesgos	45
4.2.6	Administrador de Riesgos	45

4.2.7	Representante Legal	46
4.3	PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	46
4.4	TIPOS DE RIESGO	47
4.5	RIESGO DE LIQUIDEZ.....	47
4.5.1	Responsabilidades de la Administración	47
4.5.2	Identificación	48
4.5.3	Indicador de liquidez a corto plazo.....	48
4.5.4	Control	50
4.5.5	Monitoreo	50
4.6	RIESGO DE CRÉDITO	50
4.6.1	Tipos de Crédito	51
4.6.2	Responsabilidades de la Administración	51
4.6.2.1	Política Crediticia	51
4.6.2.2	Proceso de crédito.....	54
4.6.2.3	Autoridades crediticias	54
4.6.3	Facultades y Responsabilidades de Consejo de Administración en la Gestión del Riesgo de Crédito	54
4.6.4	Identificación	55
4.6.4.1	Índices de morosidad	55
4.6.4.2	Morosidad Bruta Total.....	55
4.6.4.3	Cartera de Créditos Bruta	56
4.6.5	Medición	57
4.6.5.1	Descripción de la Metodología del Scoring De Crédito	57
4.6.6	Control	59
4.6.6.1	Nivel de riesgo en otorgamiento de crédito	59
4.6.7	Monitoreo	60
4.7	RIESGO DE MERCADO	62
4.7.1	Responsabilidades de la Administración	62
4.7.2	Funciones del Administrado de Riesgos	63
4.7.3	Identificación	64
4.7.4	Control	66
4.7.5	Monitoreo	67
4.8	RIESGO OPERATIVO	68
4.8.1	Responsabilidades en la Administración del Riesgo Operativo	68

4.8.2	Factores Del Riesgo Operativo	69
4.8.3	Identificación de los Procesos	74
4.8.4	Medición	77
4.8.4.1	Levantamiento de procesos, identificación de riesgos	77
4.8.4.2	Procedimiento para levantar un proceso	77
4.8.4.3	Diseño de la Matriz de Identificación y Valoración de Riesgo	82
4.8.4.4	Matriz de Riesgo	82
4.8.4.5	Origen del Riesgo	83
4.8.4.6	Calidad de la Gestión	83
4.8.4.7	Metodología para calcular el Riesgo Residual	84
4.8.4.8	Mapa de Riesgos	85
4.8.5	Control	90
4.8.5.1	Del Comité de Administración Integral de Riesgos	91
4.8.5.2	Del Administrador de Riesgos	91
4.8.6	Monitoreo	91
4.9	RIESGO LEGAL	92
4.9.1	Identificación	93
4.9.2	Medición	93
4.9.3	Control	98
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES	100
	BIBLIOGRAFÍA	101
	ANEXOS	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructura Organizacional para la Administración Integral de Riesgos	10
Tabla 2: Comunicación de Riesgos.....	28
Tabla 3: Sistema de Gestión de Riesgos	29
Tabla 4: Socialización de SGR	30
Tabla 5: Porcentaje de Cumplimiento del SGR.....	31
Tabla 6: Inclusión del Personal en el diseño del SGR	32
Tabla 7: Velocidad de Respuesta a Riesgos	33
Tabla 8: Riesgo Mayormente Significativo	34
Tabla 9: Importancia del Diseño del SGR	35
Tabla 10: Matriz de Puntaje de Respuestas.....	36
Tabla 11: Matriz de Calificación de Riesgos	37
Tabla 12: Calificación de Riesgos por Componente.....	37
Tabla 13: Cartera de Créditos	55
Tabla 14: Cartera Improductiva	56
Tabla 15: Las “5 C” del Crédito.....	58
Tabla 16: Aprobación del Crédito	60
Tabla 17: Nivel del Riesgo de Crédito.....	60
Tabla 18: Políticas para recuperación de cartera.....	60
Tabla 19: Análisis de Tasas Activas y Pasivas	64
Tabla 20: Reporte de Sensibilidad del Valor Patrimonial por duración representativa y bandas	66
Tabla 21: Reportes de Brechas de Liquidez.....	66
Tabla 22: Distribución de Procesos	75
Tabla 23: Descripción de Riesgos por Proceso.....	80
Tabla 24: Relación de Impacto y Frecuencia.....	83
Tabla 25: Valoración de Riesgo	83
Tabla 26: Calidad de la Gestión	84
Tabla 27: Calificación del Riesgo Residual.....	84
Tabla 28: Mapa de Riesgos.....	86
Tabla 29: Leyes aplicables a la CACECH	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelos de Gestión de Riesgos	7
Figura 2: Tipos de Riesgos.....	11
Figura 3: Respuestas al Riesgo	15
Figura 4: Componentes de COSO ERM.....	16
Figura 5: Mapa de Riesgo Multidimensional	22
Figura 6: Comunicación de Riesgos	28
Figura 7: Sistema de Gestión de Riesgos.....	29
Figura 8: Socialización de SGR.....	30
Figura 9: Porcentaje de Cumplimiento del SGR	31
Figura 10: Inclusión del Personal en el diseño del SGR.....	32
Figura 11: Velocidad de Respuesta a Riesgos.....	33
Figura 12: Riesgo Mayormente Significativo.....	34
Figura 13: Importancia del Diseño del SGR.....	35
Figura 14: Calificación por Componentes	38
Figura 15: Orgánico Estructural de CACECH.....	43
Figura 16: Clasificación de los Créditos.....	51

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Identificación de Riesgos ERM aplicado a la Gerencia	102
Anexo 2: Enumeración de Procesos de la CACECH	106

RESUMEN

El diseño de un sistema de gestión de riesgos ERM, para la cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., del cantón Riobamba tiene como objetivo identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos que puedan afectar a la entidad. Su desarrollo está basado en el sistema de Manejo de Riesgos Empresariales (ERM). El sistema de Administración de Riesgos ERM, inicia con la identificación integral de los riesgos de la entidad. Continúa con la medición, fase en la cual se desarrolla la metodología que permitirá ponderar el impacto del riesgo. Las siguientes fase de control y monitoreo están orientadas a determinar acciones para reducir el impacto del riesgo y minimizar las pérdidas, mediante el establecimiento de políticas y estrategias. Durante el estudio realizado se manifiestan una serie de sucesos que pueden perturbar la normal ejecución de las operaciones de la entidad, ya que su principal actividad es la captación y colocación de dinero, por lo que se encuentra expuesta a riesgos de mayor afectación en lo concerniente a la liquidez y lo operativo. Se recomienda la implementación del sistema integral de gestión de riesgos, para que le facilite al administrador de riesgos el manejo de eventualidades que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA GESTIÓN DE RIESGOS> <MANEJO DE RIESGOS EMPRESARIALES (ERM)> <ADMINISTRADOR DE RIESGOS> <IMPACTO DEL RIESGO> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Óscar Iván Granizo Paredes

DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The design of a risk management system for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., in Riobamba canton, is aimed at identifying, measuring, controlling and monitoring the possible risks that may affect the cooperative. The developing of the system is based on the Enterprise Risk Management (ERM). The ERM runs with an integral identification of the cooperative risks and continues with its measuring; stage in which the methodology is development. This will allow examining the risk impact. Stages like control and monitoring are focused on determining actions to reduce the risk impact and minimize the losses through the establishment of policies and strategies. During the study undertaken, a variety of events were showed that could affect the normal course of the cooperative's operation, since its primary activity is collection and placement of the money and for this reason, the credit union can be exposed to major risks toward its liquidity and the operational side. It is recommended to implement the integral risk management system in order to ease the risk administrator the handling of possible problems that can affect the goals fulfilment of the cooperative.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <RISK MANAGEMENT SYSTEM> <ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)> <RISK ADMINISTRATOR> <RISKS IMPACT> <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

A través de los años la Gestión de Riesgos ha ido evolucionando notablemente, para la década de los 80 el enfoque principal era la gestión del riesgo de crédito, pasando a la década de los 90 se centra en la gestión de riesgo financiero que comprende el riesgo de crédito y riesgo de mercado, lo cual no ha permitido cumplir con los objetivos de la administración de riesgos para generar rentabilidad y asegurar la solvencia de la institución. Hoy en día la gestión de riesgos ERM, permite a las instituciones del sistema financiero identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos que tienen mayor impacto en las instituciones, de esta forma se integran los riesgos de crédito, liquidez, mercado y operativo facilitando a la alta dirección tomar decisiones en base al conocimiento de todos los riesgos.

Conforme al segmento al que pertenece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., el organismo de control requiere que se implemente un sistema para la administración de riesgos integral, que permita identificar, medir, controlar y monitorear las diversas clases de riesgos a los que se encuentra expuesta.

En la actualidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., el proceso de implementación de este sistema de manejo de Riesgos se ha considerado complejo, dada la falta de capacitación profesional y poco manejo del tema.

En el Sistema de Administración de riesgos ERM, se estudiarán los siguientes tipos de riesgos: Crédito, Liquidez, Mercado, Operativo y Legal, para lo cual cada uno cuenta con un procedimiento que permite evaluar el riesgo, tomando como base los estados financieros, procesos, y documentos internos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la Administración o Gestión de Riesgos se ha vuelto importante dado que las empresas han enfrentado problemas ilícitos, fraudes, irregularidades, errores voluntarios o involuntarios, esto debido a inconvenientes de orden operativo, financiero, contable y logístico, por lo que las organizaciones han formulado recomendaciones y exigencias en todas las empresas públicas y privadas por la inminente necesidad de detectar riesgos los mismos que pueden ser económicos, sociales, ambientales y mayormente operativos, para confrontarlos y llevarlos a niveles de manejo conveniente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.”, es una entidad financiera de carácter privado, cuya misión es promover la iniciativa de ahorro e inversión en el magisterio para mejorar la condición de vida de los socios, se rige bajo la Constitución Política del Estado Ecuatoriano, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Ley de Régimen Tributario, Código Tributario, sus estatutos y reglamentos internos, y tiene su domicilio principal en la ciudad de Riobamba.

Dentro de la Cooperativa no existe una Unidad de Riesgos, por lo que se le generan varios inconvenientes:

No cuenta con un instrumento actualizado e integral de gestión de riesgos, con acciones correctivas y preventivas, por lo que se genera una incertidumbre al desconocer las principales vulnerabilidades que le acechan, también la Cooperativa no posee un completo entendimiento de los riesgos financieros, operativos, estratégicos y del entorno, existentes a lo largo de toda la Organización, esto provoca que la alta dirección no tome decisiones con conocimiento de riesgos sino basados en el azar de los eventos, paralelo a esto la entidad sufre también un significativo riesgo reputacional debido a la situación actual de otras cooperativas que se encuentran en liquidación, esto genera malestar y dudas en los socios de la entidad.

La entidad también tiende a sufrir un alto riesgo operativo ya que no cuenta con un manual de procedimientos por lo cual elude ciertos procesos necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades, esto ocasiona pérdida y mal uso de los recursos de la institución. De igual manera la entidad no administra de manera sistemática los riesgos que enfrenta, como consecuencia de esto no actúa de forma oportuna para prevenir o mitigar consecuencias que puedan generar pérdidas mayores.

De igual forma no existe una efectiva comunicación que informe sobre las debilidades y amenazas que pueden afectar a la empresa, originando así que directivos, empleados y socios que interactúan en la organización desconozcan la situación en la que esta se encuentra. Además la Cooperativa no dispone de un modelo de monitoreo que permita verificar que las acciones tomadas para prevenir y mitigar los riesgos sean las adecuadas incidiendo en el nivel de eficacia de las mismas, afectando de esta forma a la consecución de objetivos y metas trazadas, así como a la toma de decisiones. Por último según lo establecido por normativas de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera, en su Resolución N° 128-2015-F, las entidades deberán contar con una estructura para la Administración Integral de Riesgos, de acuerdo al segmento al que pertenezcan.

Todos los puntos críticos mencionados previamente se originan por la falta de un sistema de gestión de riesgos ERM, que aporte soluciones a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.”, por lo que necesita contar con un Sistema de Gestión de Riesgos que incluya las acciones a tomar en caso de que se presenten eventuales riesgos a futuro, y que de esta manera no se exponga a peligros propios de la naturaleza de su negocio.

Por lo anterior es primordial e imprescindible ejecutar el diseño de un Sistema de Gestión de Riesgos ERM, para que de este modo la Cooperativa cuente con una herramienta formal de gestión que le posibilite identificar, administrar, evaluar, prevenir y mitigar los riesgos que afectan a la entidad y sus procesos, lo cual no permite el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera el diseño del Sistema de Gestión de Riesgos ERM, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.”, ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, incide la optimización de los recursos financieros?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación se realiza en Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, orientado al diseño de un Sistema de Gestión de Riesgos ERM, para la consecución de los objetivos estratégicos y minimización de riesgos.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El trabajo investigativo permite poner en evidencia la formación profesional en el campo de la Contabilidad, ya que se procurará poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional para realizar un Sistema de Gestión de Riesgos ERM, se pretende utilizar todo el referencial teórico existente sobre la Gestión de Riesgos ERM, tomando como fuente principal la normativa legal aplicable a las Cooperativas, a fin de adaptarlo a las necesidades y requerimientos de la CACECH, de tal forma que ayude y facilite la investigación a realizar permitiendo así desarrollar un Sistema de Gestión de Riesgos.

El presente trabajo sirve como un aporte al mejoramiento operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.” A través de la realización de un Sistema de Gestión de Riesgos ERM, para lo cual se pretende aprovechar todos los métodos, técnicas y herramientas de investigación existentes a fin de recabar información veraz, oportuna y confiable que permita realizar un Sistema de Gestión de Riesgos bien sustentado y acorde a la realidad de la entidad.

El propósito principal es brindar un aporte a la institución estudiada, entregando un informe sobre los resultados de la investigación a fin de que pueda servir como una

herramienta de gestión para la toma de decisiones en el seguimiento y manejo de riesgos dentro de la institución y así cumplir con los objetivos logrando la optimización de los recursos.

La institución apoya la investigación debido a la importancia de obtener y utilizar esta herramienta, ya que proporcionara viabilidad y disponibilidad para manejar los riesgos existentes.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión de Riesgos ERM, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.”, ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para la optimización de los recursos financieros.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar el marco teórico y conceptual referente a la administración de riesgos ERM, para solucionar el escenario problemático, fundamentados en las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA”.
- ✓ Delinear el Marco Metodológico con la utilización de técnicas, métodos y herramientas metodológicas de investigación que permita recabar información veraz, oportuna y confiable con la finalidad de elaborar un sistema de gestión de riesgos ERM altamente efectivo.
- ✓ Diseñar el Sistema de Gestión de Riesgos ERM, que incluirá acciones preventivas, acciones correctivas, matriz de riesgos y mapa de riesgos, que le permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA” identificar, evaluar, prevenir y mitigar los riesgos potenciales que puedan afectar a la empresa.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

En los que se relaciona en este tema se observó que no se ha realizado este tipo de investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.”

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Definición de Riesgo

Los riesgos son parte de las actividades normales de las personas, estos pueden ser de manera individual o conjunta. De la misma forma, la actividad empresarial, entre ellas la de las Entidades Financieras, se encuentran acechadas por un sin número de eventualidades que deben ser previstas para poder responder de forma oportuna ante la presencia de las mismas.

Riesgo es la posibilidad de que se produzca el evento que genere pérdidas con un determinado nivel de impacto para la entidad (La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015).

La Organización Internacional de Normalización (ISO¹ por sus siglas en inglés) define al riesgo como: “Combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencia desfavorable”. La ISO aclara que el término riesgo es generalmente utilizado siempre y cuando exista la posibilidad de pérdidas.

El Instituto de Auditores Internos (IIA) define al riesgo como: “La Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo

¹ International Organization for Standarization.

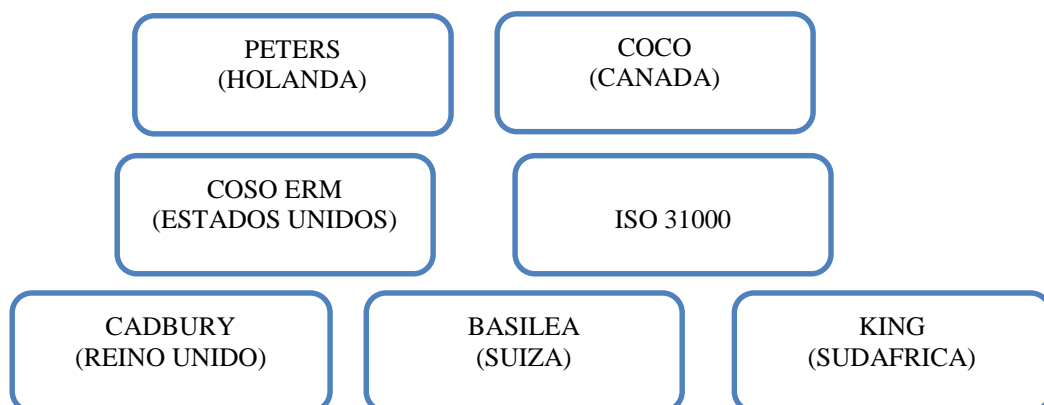
se mide en términos de impacto y probabilidad”. Después de analizar las diversas definiciones, el riesgo puede definirse como la amenaza de que un evento o acción afecte en forma adversa la capacidad de la organización, para lograr los objetivos empresariales y/o llevar a cabo las estrategias en forma exitosa. Surgen tanto de la probabilidad que algo bueno no ocurra, como de la amenaza que algo malo ocurra; se pueden generar en el entorno externo o interno de las organizaciones y pueden afectar la continuidad de una entidad.

2.2.2 Modelos de Sistemas de Gestión de Riesgos

La implantación de Sistemas de Gestión de Riesgos empezó a tomar importancia desde la década de los noventa, época en la que se hizo necesario reconvertir y replantear la manera de hacer negocios, como efecto de fraudes a entidades importantes, provocando desconfianza en el público en general, su impacto a nivel mundial desencadenó, una serie de medidas que conllevó a mejores prácticas, destinadas a evitar fraudes de cualquier naturaleza, se emitieron documentos técnicos y en varios países se dictaron leyes. Ejemplo de esto son los informes COSO y la Ley de Sarbanes-Oxley, entre otros.

Con la finalidad de mencionar modelos de Gestión de Riesgos, se citan los descritos en la Figura N° 1, sin embargo, en la presente investigación sólo se aplicará el COSO ERM.

Figura 1: Modelos de Gestión de Riesgos



Fuente: Elaboración propia.

Las metodologías para la gestión de los riesgos a nivel global, concuerdan con que el uso de éstas de forma planificada a través de un proceso formal, fortifican operaciones y procesos de las entidades, independientemente del tamaño o actividad económica.

2.2.3 Definición de Sistema de Gestión de Riesgos

Entre las principales definiciones se pueden resaltar las del Project Management Institute: “Es el proceso por el que los factores de riesgo se identifican sistemáticamente y se evalúan sus propiedades” (Duncan, 1996).

“La administración de riesgos es un proceso en el que se identifica el riesgo total de la empresa, el cual se administra adecuadamente y en el que se establecen prioridades” (Baxter Keith, 2012).

La “Gestión de Riesgos” comprende, el proceso consistente en identificar acontecimientos probables, cuya materialización afectará al logro de los objetivos y la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos.

2.2.4 Gestión de Riesgos ERM

2.2.4.1 Definición

La gente realiza actividades de gestión de riesgo para identificar, evaluar, manejar y controlar toda clase de eventos o situaciones. Estos pueden abarcar proyectos sencillos o tipos de riesgos estrechamente definidos. Por ejemplo, riesgos de mercado, amenazas y oportunidades que enfrenta la organización como un todo (Estupiñán Gaitán, 2006).

En el año 2004, el Comité COSO publicó un nuevo Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) cuya definición fue: “Gestión de Riesgos es un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para

identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad, y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la entidad, para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos”.

2.2.4.2 Responsabilidad por el ERM

La junta directiva o consejo de administración posee la responsabilidad de asegurarse que los riesgos son gestionados. En la práctica la junta directiva delega en el equipo gerencial la operación de marco de gestión de riesgo, quienes son los responsables de realizar actividades para detectarlos y prevenirlos (Estupiñán Gaitán, 2006)

2.2.4.3 Actividades incluidas en el ERM

- Articulación y comunicación de los objetivos de la organización.
- Determinación del apetito de riesgo de la organización.
- Establecimiento de un ambiente interno apropiado, incluyendo un marco de gestión de riesgo.
- Identificación de amenazas potenciales.
- Evaluación de Riesgo, por ejemplo: impacto y posibilidad de ocurrencia de las amenazas.
- Selección e implementación de respuestas a los riesgos.
- Comunicación de información sobre riesgos de manera consistente en todos los niveles de la organización (Estupiñán Gaitán, 2006).

2.2.5 Marco legal

El artículo 4 de la Resolución N° 128-2015-F de La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera dispone que las cooperativas de Ahorro y Crédito deberán contar con la siguiente estructura mostrada en la Tabla N° 1:

Tabla 1: Estructura Organizacional para la Administración Integral de Riesgos

Órganos Internos	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Cajas Centrales
Consejos de Administración	X	X	X	X
Consejo de Vigilancia	X	X	X	X
Comité de Administración Integral de Riesgos	X	X	X	X
Unidad de Riesgos	X	X	-	X
Administrador de Riesgos	-	-	X	-

Fuente: La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

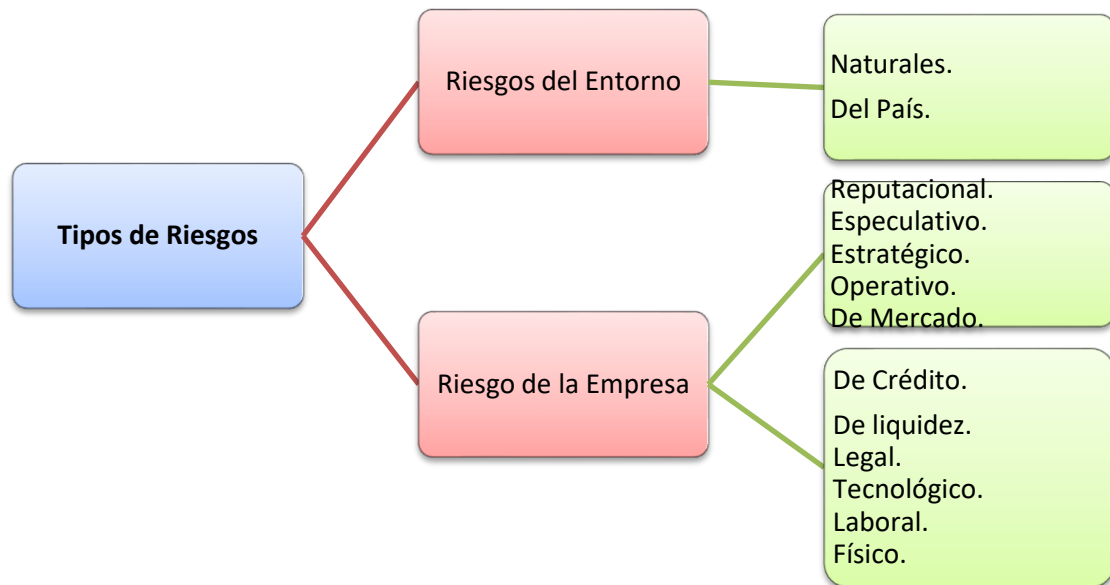
Elaborado por: Marlon Aguirre Mena

Las cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 3, no tendrán la obligación de constituir la Unidad de Riesgos, para dichas cooperativas las funciones relacionadas con la Administración Integral de Riesgos las realizará un empleado con nivel de jerarquía de otra área de la entidad, quién podrá realizar paralelamente ambas funciones. No podrán ejercer dichas funciones quienes realicen actividades de captación o colocación. A dicho empleado se le denominará Administrador de Riesgos.

2.2.6 Tipos de Riesgo

Desde el punto de vista empresarial existen innumerables riesgos, generados tanto por el entorno como por el desarrollo normal de sus actividades. Se dividen en dos: Riesgos del entorno y Riesgos generados por la empresa. Ver Figura N°2.

Figura 2: Tipos de Riesgos



Fuente: Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

2.2.6.1 Riesgos del Entorno

Comprende elementos como el país donde está ubicada la empresa, su naturaleza, la región y ciudad, además del sector, la industria y condiciones económicas, políticas, sociales y culturales. Incluye los siguientes:

Riesgos asociados a la naturaleza: relacionados con riesgos meteorológicos y climáticos como huracanes, lluvias, maremotos, sequías, que afectan el logro de objetivos.

Riesgos asociados al país: de acuerdo al país se pueden encontrar riesgos como el “riesgo país” que hace referencia al grado de peligro que represente este para las inversiones extranjeras (Mejía, 2008).

2.2.6.2 Riesgos Generados en la Empresa

A nivel de la empresa se pueden presentar un sinnúmero de riesgos que pueden afectar los procesos, recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, a los clientes y hasta la imagen de la empresa. En este orden se puede presentar riesgos como:

Riesgo reputacional: es el desprestigio de la empresa que trae como consecuencia la pérdida de credibilidad y confianza del público por fraude, insolvencia, conducta irregular de los empleados, rumores, errores cometidos en la ejecución de alguna operación por falta de capacitación del personal clave o deficiencia en el diseño de los procedimientos, este riesgo puede traer efectos como disminución en la demanda, o la pérdida de negocios atribuibles al desprestigio generado (Mejía, 2008).

Riesgo especulativo: al materializarse genera la posibilidad de generar instantáneamente beneficio o pérdida, como una aventura comercial, la inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, la compra de acciones, el lanzamiento de nuevos productos, etc. (Mejía, 2008).

Riesgo estratégico: son las pérdidas ocasionadas por las definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial, entre otros (Mejía, 2008).

Riesgo operativo: es la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos (Mejía, 2008).

Riesgo de mercado: puede generar ganancias o pérdidas a la empresa al invertir en bolsa, debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado. Estos están relacionados también a los riesgos del mercado financiero en general, como

por ejemplo los vistos y ocasionados en la crisis de los mercados en 2008 (Burbuja Financiera) (Mejía, 2008).

Riesgo de precio de insumo y productos: se refiere a las incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja debido a posibles cambios en los precios que una empresa puede pagar por la mano de obra, materias primas y otros insumos del proceso de producción, y por los precios que puede demandar por los bienes o servicios (Mejía, 2008).

Riesgo de crédito: consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero, falle en el pago. La mayoría de las empresas se enfrentan ante este riesgo por cuentas por cobrar, pero esta exposición es más alta en las instituciones financieras (Mejía, 2008).

Riesgo de Liquidez: Los riesgos de liquidez asumen dos formas: *liquidez mercado/producto* y *flujo de efectivo/financiamiento*. El primer tipo de riesgo se presenta cuando una transacción no puede ser conducida a los precios prevalecientes en el mercado debido a una baja operatividad en el mercado.

El segundo tipo de riesgo se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivo necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada, transformando en consecuencia las pérdidas en “papel” en pérdidas realizadas (Mejía, 2008)

Riesgo legal: se refiere a la pérdida en caso de incumplimiento de la contraparte en un negocio y la imposibilidad de exigirle jurídicamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos. También se puede presentar al cometer algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación, y en el incumplimiento de normas legales y disposiciones reglamentarias que puedan conducir a demandas o sanciones (Mejía, 2008).

Riesgo tecnológico: el uso de la tecnología genera riesgos como los virus, el vandalismo puro y de ocio en las redes informáticas, fraudes, intrusiones por hackers, el colapso de las telecomunicaciones que pueden generar el daño de la

información o la interrupción del servicio. También está el riesgo del constante cambio de tecnología lo que puede ocasionar que las empresas no están preparadas para adoptarlas y esto incrementa costos, menor eficiencia, incumplimiento en las condiciones de satisfacción de los servicios a la comunidad (Mejía, 2008).

Riesgos laborales: como accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, que pueden ocasionar daños tanto a la persona como a la misma empresa (Mejía, 2008).

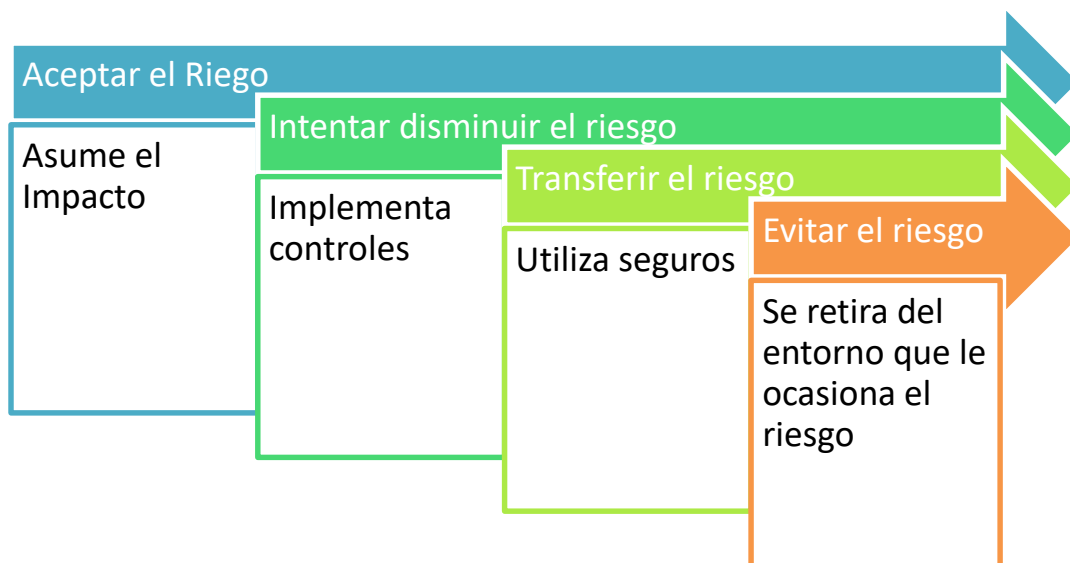
Riesgos físicos: afectan a los materiales como por ejemplo: corto circuito, explosión física, daño en la maquinaria, daño en equipos por operación, por su diseño, fabricación, montaje o mantenimientos; deterioros de productos y daños en vehículos (Mejía, 2008).

2.2.7 Respuestas al Riesgo

La gestión de riesgos se necesita “todo el tiempo”. Todas las decisiones involucran minimizar, reducir o eliminar el riesgo, ya sea decisiones que se toman en las operaciones diarias o las decisiones acerca de políticas importantes, estrategias o nuevos proyectos. Dentro de este contexto, muchas veces se deben tomar decisiones de forma muy rápida y a menudo basadas en la intuición, pero es muy importante identificar los riesgos que esto pudiese involucrar. Recuperado de: Administración de los Riesgos de Negocio, C.P. Vladimir Martínez <http://www.auditool.org/travelmainmenu-32/hotels-mainmenu-56/1095-administracion-de-los-riesgos-de-negocio>.

Conocidos los riesgos significativos, la administración de la empresa debe definir las posibles respuestas, según Figura 3.

Figura 3: Respuestas al Riesgo



Fuente: Administración de los Riesgos de Negocio, C.P. Vladimir Martínez R.
Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

2.2.8 Coso ERM

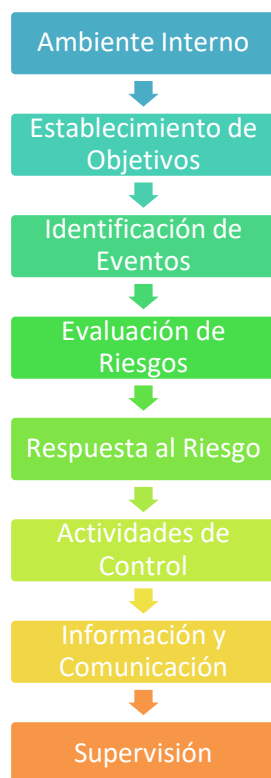
El marco COSO-ERM, promulgado por Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), ayuda a las organizaciones de todo tipo y tamaño a gestionar el riesgo con efectividad (COSO ERM, 2004).

COSO ERM es un enfoque para la administración de riesgos corporativos que incluye los métodos y procesos utilizados por las organizaciones para gestionar los riesgos y aprovechar las oportunidades relacionadas con el logro de los objetivos, define los componentes esenciales de la gestión de riesgos corporativos, que nace ante la necesidad del apetito y tolerancia al riesgo que tienen los inversionistas (COSO ERM, 2004).

Puede ser utilizado por cualquier entidad pública, privada, organización sin fines de lucro, asociación, grupo o individuo; no especifica alguna industria o sector. Adicionalmente, esta metodología se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera sea su naturaleza, causa u origen. Puede ser aplicada a lo largo de la vida de la empresa, así como a una variada gama de actividades, incluidas las estrategias y de decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios, activos, etc. Recuperado de: El nuevo estándar ISO para la

Gestión del Riesgo, Mauricio Castro G. Recuperado de:
http://www.surlatina.cl/contenidos/archivos_articulos/13el%20nuevo%20estandar%20iso%20para%20la%20gestion%20del%20riesgo.pdf

Figura 4: Componentes de COSO ERM



Fuente: COSO ERM.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Esos componentes deben estar alineados con los objetivos que pueden ser:

Estratégicos	Operacionales	Reporte	De Cumplimiento
--------------	---------------	---------	-----------------

Fuente: COSO ERM.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

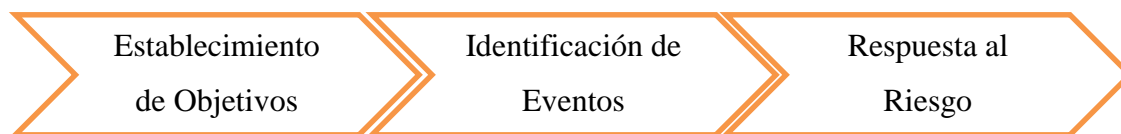
Y éstos con las actividades en todos los niveles de la organización,

Filial	Unidad de Negocio	División	Entidad
--------	-------------------	----------	---------

Fuente: COSO ERM.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Componentes adicionales de COSO ERM vs COSO



Fuente: COSO ERM.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Con ello se entrega una respuesta a las necesidades que viven las empresas en la actualidad, las cuales operan en ambientes donde factores como la globalización, la tecnología, reestructuraciones, regulaciones, mercados cambiantes y competencias, entre otros, crean la incertidumbre.

2.2.9 Descripción de los componentes del COSO ERM

COSO-ERM consta de 8 componentes² que describen la forma de como la administración debe ejecutar los procesos en la empresa, a continuación se presentan las siguientes definiciones cortas:

Ambiente interno o de control: Comprende el tono de una organización, y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de gestión del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el cuál operan (COSO ERM, 2004).

Establecimiento de Objetivos: Es el proceso mediante el cual la Alta Dirección selecciona los indicadores claves para lograr la misión de la entidad, además éstos deben ser consecuentes con el riesgo aceptado y pueden ser: niveles o porcentajes de ventas, rentabilidad esperada, incremento del valor de las acciones, ROA (Rendimiento sobre activos), ROI (Rendimiento sobre la inversión), etc. (COSO ERM, 2004).

² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Gestión de riesgos corporativos – Marco integrado, Técnicas de aplicación, Septiembre 2004.

Identificación de Eventos: Esta etapa consiste en el análisis derivado de los eventos que podrían que pueden afectar el logro de los objetivos en todos los niveles de la organización (COSO ERM, 2004).

Valoración o Evaluación de Riesgo: Es el proceso mediante el cual los eventos identificados que pueden afectar los objetivos se analizan, considerando su probabilidad, impacto, velocidad de ocurrencia, vulnerabilidad, etc. para poder ponderar tanto cuantitativa como cualitativamente su impacto en dicho objetivos. Tanto el desarrollo de criterios de evaluación, la ponderación la evaluación de la interacción y la priorización del riesgo forma las cuatro etapas de la evaluación del riesgo (COSO ERM, 2004).

Respuesta al Riesgo: Son las acciones (controles) o procesos que la empresa establece para poder disminuir el impacto si el riesgo se llegara a materializar. No obstante a lo anterior, la empresa podría aceptar o compartir el riesgo, si estuvieran acorde a su tolerancia o apetito de riesgo (COSO ERM, 2004).

Actividades de Control: Esta etapa significa el establecimiento o formalización de la respuesta al riesgo por medio de políticas y procedimientos para asegurar que las respuestas se llevan a cabo de manera efectiva (COSO ERM, 2004).

Información y Comunicación: Es el componente en el cual la información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad (COSO ERM, 2004).

Monitoreo o Supervisión: Esta etapa conlleva la ejecución de evaluaciones independientes a actividades de verificación por parte de la administración de que los otros elementos restantes del modelo COSO ERM se están ejecutando como se diseñaron (COSO ERM, 2004).

2.2.9.1 Ambiente Interno o de Control

Comprende el tono de una organización, y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de gestión del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el cuál operan.

Las grandes empresas tienen un nivel de organización tal que poseen manuales de normas, políticas y procedimientos; sin embargo, esto no significa que las pequeñas y medianas empresas sin poseer estas medidas de control no puedan implementar los elementos del ambiente interno como son : filosofía de la gestión de riesgos, cultura de riesgo, consejo de administración, integridad y valores éticos, compromiso de competencia, estructura organizativa, asignación de autoridad, políticas y prácticas en materia de recursos humanos; en ambos casos es importante identificar los riesgos que está expuesta cada área para poderlos gestionar y mitigar; una forma para mitigarlos debería ser dotando al personal con las herramientas necesarias y capacitándolos en este proceso a fin de obtener los resultados esperados.

Por esta razón el ambiente interno es el fundamento para los demás componentes de control interno COSO-ERM que influye en estrategias, objetivos, diseños de actividades de control, sistemas de información y comunicación, supervisión de actividades, valores, la competencia del personal; entre otras acciones inherentes a los componentes de la gestión de riesgo empresarial.

Asimismo, el ambiente interno es la evidencia de la cultura de la empresa, es decir cómo se tratan a los clientes, que tipo de productos se ofrecen, respuestas a problemáticas con los clientes, la imagen de la empresa y de los empleados, la incidencia de las violaciones de los reglamentos y leyes, tomando en cuenta todos estos aspectos del ambiente interno de la empresa va a depender los controles internos que posean.

2.2.9.2 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. La Gestión del Riesgo Empresarial asegura que la

administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.

Si bien está claro que los objetivos tienen que existir antes que la administración se deben identificar los eventos que interfieran en sus logros, pero no solo tienen que existir sino que tienen que estar relacionados con la misión y visión de la empresa, deben de estar relacionados con las metas de la empresa y para lograr esta relación tiene que haber un alto grado de conocimientos y concientización por parte de los involucrados en el establecimiento de dichos objetivos; pero también tienen que tener confianza en la información que emiten los sistemas, cumplimiento de normas, políticas, procedimientos y leyes, análisis de los resultados obtenidos, con el fin de hacer los cambios si fuere necesario así como de reorientar las actividades hasta lograr los objetivos propuestos.

2.2.9.3 Identificación de Eventos

Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.

Este es un componente muy importante que consiste en identificar y analizar los riesgos. Se puede dar cuando: un gerente/propietario puede aprender con respecto a los riesgos que fluyen de factores externos a través del contacto directo con clientes, proveedores, el banco de la entidad, abogados, auditores independientes y otros agentes externos, así mismo también un gerente general puede también estar al tanto de los riesgos provenientes de factores internos a través de su involucramiento directo en todos los niveles jerárquicos.

Para llegar al logro de los objetivos se tienen que identificar eventos tanto normales como incidentales, el impacto que estos representan ya sea positivos o negativos, eventos que pueden ser externos o internos y que además se pueden detectar y se puedan clasificar dentro de grupos de riesgos por procesos o por función. Una empresa bien estructurada debería ser capaz de identificar cualquier evento o acontecimiento que pueda afectar las

actividades normales de la empresa, para el caso de un área en específico como el área de inventarios ya se tiene que tener identificados los riesgos a que están expuestos los productos.

2.2.9.4 Evaluación de Riesgos

Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual. El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. El riesgo residual, por otro lado es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.³

Este componente comprende dos aspectos importantes que son la probabilidad de que ocurra un evento y el impacto que causaría si ocurre; por ello esto se puede medir por una herramienta llamada “mapas de riesgo” que es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos, donde se representan los riesgos que son más significativos (mayor probabilidad y/o impacto), de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). La valoración del riesgo o evaluación del riesgo requiere detectar condiciones que puedan crear un riesgo adicional, ya sea por un diseño u operación de control interno inadecuado, o por metas fuera de la realidad, actividades planeadas y no realizadas, entendimiento insuficiente de nuevas actividades, nuevos productos, cambios de estrategias, etc.

Los riesgos pueden ser considerados a corto y a largo plazo y reconocer también los riesgos inherentes que conlleva todas las acciones dentro de la empresa; y después de haber realizado acciones correctivas o gestionado los riesgos, se debe considerar los riesgos residuales o remanentes debido a que siempre va a existir el riesgo en todas las actividades de una empresa, porque de lo contrario el riesgo nunca habría existido.

Sin desestimar la evaluación de riesgos y la construcción de los respectivos mapas de riesgos en dos dimensiones (impacto y probabilidad), hoy en día se habla que la

3

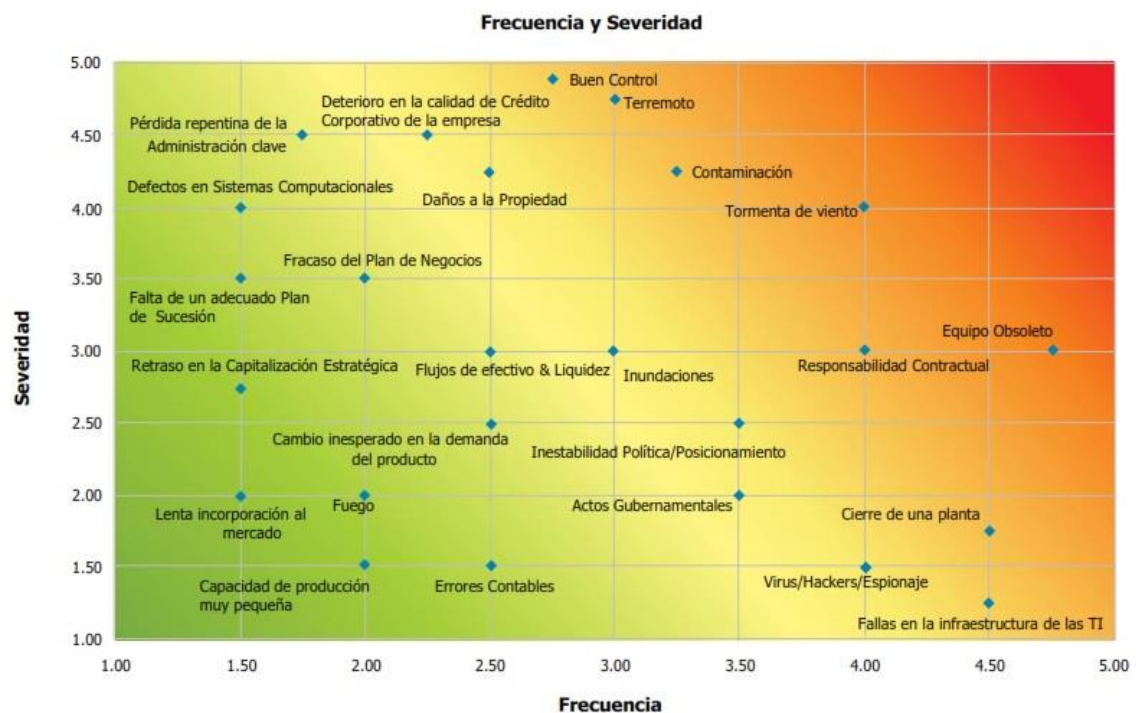
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TEFLIP/657.458722m/files/assets/downloads/page0071.pdf>

evaluación de los riesgos no es solo dependiente del impacto y la probabilidad, sino que intervienen otras cuestiones, como, por ejemplo: la vulnerabilidad y la velocidad de aparición, así como todas otras variables que determinen el rango de los riesgos.

Se entiende por vulnerabilidad la susceptibilidad de la entidad ante un evento de riesgo en términos relacionados con la preparación de la misma ante la amenaza, su agilidad y adaptabilidad. Cuanto más vulnerable sea la entidad al riesgo, mayor será el impacto si el evento ocurre. Si las respuestas al riesgo, incluyendo los controles no están en su lugar y no resultan operativos según lo diseñado, entonces la probabilidad de ocurrencia de los eventos estará en aumento.

La evaluación de la vulnerabilidad permite a las entidades medir qué tan bien se están controlando los riesgos. La Figura 5 representa gráficamente los nuevos mapas de riesgos según el nuevo esquema:

Figura 5: Mapa de Riesgo Multidimensional



Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos ERM, 2014

Elaborado por: Gestión de Riesgos Corporativos ERM, 2014

2.2.9.5 Respuesta al Riesgo

La administración selecciona las respuestas al riesgo: evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo, desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.

Después de evaluados los riesgos la administración determina como responder a ellos, estos se pueden evitar, reducir, compartir y aceptar; identificando siempre el costo beneficio de la gestión de los mismos. Antes de dar respuesta al riesgo debe preverse la ocurrencia de otro evento relacionado para tratar la forma de gestionarlo y disminuirlo a fin de lograr una mejor gestión empresarial.

2.2.9.6 Actividades de Control

Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.

Las actividades de control se establecen por norma general, para asegurar que se llevan a cabo en el ambiente interno de la empresa tal como han sido establecidas en los mecanismos de control que describe el componente “Actividades de Control”, que incluye una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del seguimiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones. Por ejemplo en el ambiente interno de la empresa las transacciones de gastos y adquisición de activos están sujetas a controles programados de validaciones y autorizaciones respectivas.

En este sentido al tomar cualquier acción como control para las diferentes áreas de las empresas es necesario tomar en cuenta los sistemas, los procesos y otras formas de lograr el objetivo tomando en cuenta que si las condiciones de la empresa cambian también los controles deben cambiar ya que algunos controles pueden ser no efectivos cuando las condiciones cambian.

2.2.9.7 Información y Comunicación

Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

La información y comunicación efectiva va a depender de la calidad de información que fluya de los altos niveles jerárquicos hacia los niveles más bajos de la organización, para identificar, evaluar y responder ante los riesgos. La información puede ser de datos actuales o históricos, formales e informales y puede ser de ciertos períodos relevantes para la empresa.

La comunicación efectiva también dependerá de los formatos y medios de transmisión adecuados que tenga la empresa y del intercambio con fuentes externas que pueden ser: clientes, proveedores y hasta la misma competencia.

2.2.9.8 Monitoreo

Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas, evaluaciones separadas, o ambas. La administración de riesgos del emprendimiento no es estrictamente un proceso serial, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede e influye en otro.

La supervisión o monitoreo debe estar presente en todas las acciones realizadas en las diferentes áreas de la empresa, para comprobar que estas fueron realizadas conforme a lo planeado, la cual debe ser debidamente documentada, y cuyo documento va a variar de acuerdo al tamaño y complejidad de la transacción efectuada y de la organización de que se trate, pues esto hará que la supervisión sea más efectiva, lo cual es aplicable al área de inventarios siempre y cuando se cuente con un sistema de control interno con enfoque COSO ERM.

2.2.10 Definiciones incluidas en Informe COSO

Control interno: “es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de los objetivos” (Estupiñán, 2006).

Objetivos del control interno: toda empresa debe iniciar sus operaciones con un fin específico, estableciendo los objetivos que quiere alcanzar y las estrategias para lograrlo; los objetivos pueden ser establecidos por la empresa como un todo, o estar referidos a actividades específicas dentro de la entidad (Estupiñán, 2006).

Para que un sistema de control interno brinde seguridad razonable, debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Confiabilidad en la elaboración de la información financiera.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

2.3 IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea a Defender

El Diseño de un Sistema de Gestión de Riesgos ERM, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.”, ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, permite la optimización de los recursos financieros.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Se basa en la investigación documental, utilizando la investigación bibliográfica y archivista pues permitirá realizar consulta de libros y revisar los documentos que se encuentren en archivos. De igual manera se utilizará la investigación de campo, la cual permitirá realizar entrevistas, cuestionarios, y observaciones directamente al objeto de estudio.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación será práctica, mixta, no participativa, dirigida, documental y de campo.

Práctica porque se pretende contribuir a la solución de los problemas del objeto de investigación; mixta, ya que se utilizarán técnicas bibliográficas y técnicas de campo; no participativa, porque los investigadores no seremos parte del grupo investigado; dirigida, ya que previo a realizar la investigación se elaborará el instrumento requerido; documental pues se investigara el cumplimiento de la normativa, además de revisar los archivos relacionados a la parte de gestión de riesgos; de campo ya que la información sobre los problemas se recabaran a través de técnicas e instrumentos de investigación como por ejemplo: entrevistas, cuestionarios y observaciones.

3.3 POBLACIÓN

Para la presente investigación se utilizó el total de la población, el mismo que se encuentra constituido por 18 empleados quienes conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.”

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

➤ Métodos

Se utilizarán los métodos científico, analítico, sintético inductivo, deductivo, comparativo, predictivo, cuantitativo y cualitativo.

Se utilizará el método científico en el desarrollo de toda la investigación, dando una visión integral a la misma; el método analítico y comparativo serán útiles para realizar el análisis y la interpretación de la información; los métodos inductivos y deductivos servirán para redactar las recomendaciones así como la idea a defender.

➤ Técnicas

Inspección, Observación y Cuestionarios.

3.5 ENCUESTA

1.- ¿La gerencia comunica la importancia del control del riesgo a todos los empleados de la institución?

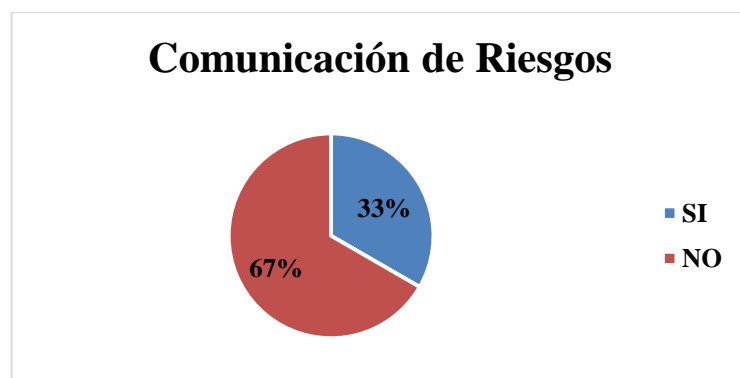
Tabla 2: Comunicación de Riesgos

	Encuestados	Porcentaje
SI	6	33%
NO	12	67%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Figura 6: Comunicación de Riesgos



Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Análisis: El 67% de los encuestados considera que la institución NO comunica los diferentes tipos de riesgos que pueden aquejar al entidad, mientras que el 33% manifiesta que si se dan a conocer los riesgos existentes.

Interpretación: De acuerdo a las encuestas realizadas se pudo determinar que la CACECH no difunde de forma completa los riesgos que pueden afectar a la institución, infiriendo de esta forma en el total cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo cual se debería tomar en cuenta cada uno de los riesgos existentes para que se realice un adecuada comunicación de los mismos hacia todo los integrantes de la entidad.

2.- ¿Considera usted que la institución cuenta con un adecuado Sistema de Gestión de Riesgos?

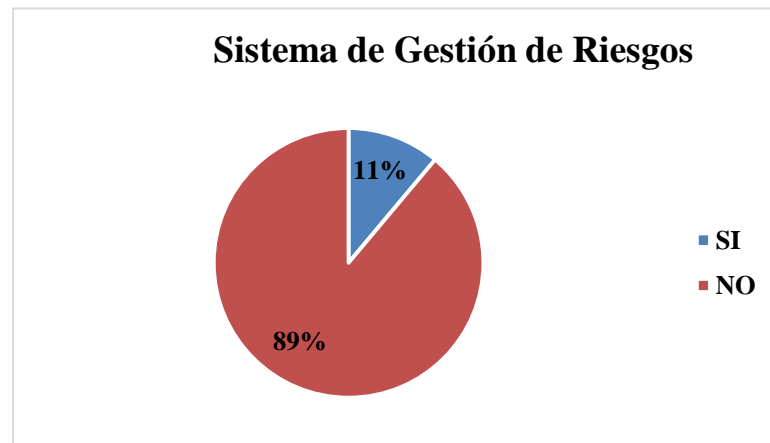
Tabla 3: Sistema de Gestión de Riesgos

	Encuestados	Porcentaje
SI	2	11%
NO	16	89%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Figura 7: Sistema de Gestión de Riesgos



Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Análisis: El 89% de los encuestados considera que la institución NO posee un apropiado Sistema de Gestión de Riesgos, que permita hacer frente a posibles peligros, mientras que el 11% manifiesta que la institución tiene un adecuado SGR.

Interpretación: En base a las encuestas realizadas se puede apreciar que la CACECH no cuenta con un adecuado Sistema de Gestión de Riesgos por lo que los empleados de la entidad no tienen un conocimiento real de los riesgos que pueden afectar a la entidad, ni de la forma correcta de manejarlos, por lo que es imperativo un estudio para determinar los riesgos probables y las respuestas viables para los mismos.

3.- ¿Se socializa y se capacita a los empleados acerca del Sistema de Gestión de Riesgos de la entidad?

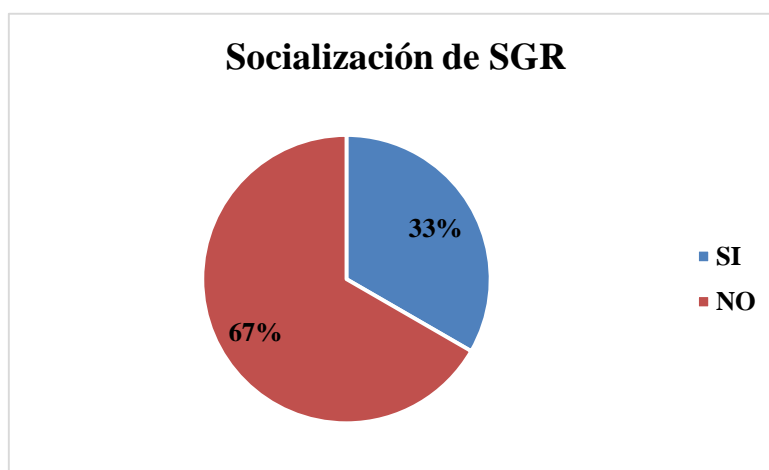
Tabla 4: Socialización de SGR

	Encuestados	Porcentaje
SI	6	33%
NO	12	67%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Figura 8: Socialización de SGR



Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Análisis: El 67% de los encuestados considera que la institución NO comunica los diferentes tipos de riesgos que pueden aquejar al entidad, mientras que el 17% manifiesta que si se dan a conocer los riesgos existentes.

Interpretación: De acuerdo a las encuestas realizadas se pudo determinar que la CACECH no difunde de forma completa los riesgos que pueden afectar a la institución, infiriendo de esta forma en el total cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo cual se debería tomar en cuenta cada uno de los riesgos existentes para que se realice un adecuada comunicación de los mismos hacia todo los integrantes de la entidad.

4.- ¿En qué porcentaje piensa usted que se cumple con el Sistema de Gestión de Riesgos?

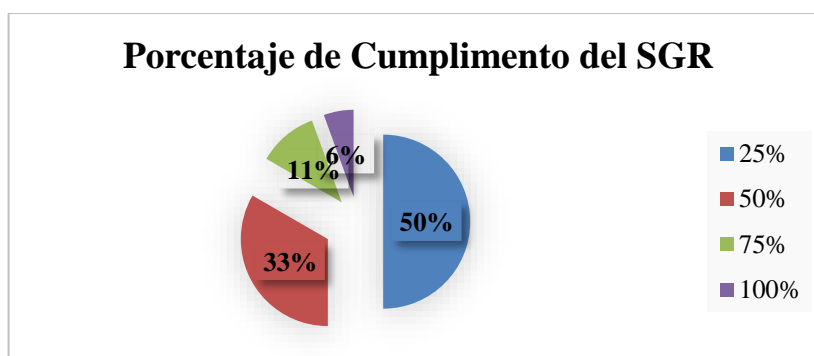
Tabla 5: Porcentaje de Cumplimiento del SGR

	Encuestados	Porcentaje
25%	9	50%
50%	6	33%
75%	2	11%
100%	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Figura 9: Porcentaje de Cumplimiento del SGR



Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Análisis: El 50% de los empleados declaran que Sistema de Gestión de Riesgos solo se aplica en un 25%, mientras que los demás empleados manifiestan que se cumple en un 50%, 75% y hasta en 100%.

Interpretación: Acorde a las encuestas aplicadas dentro de la entidad financiera se puede apreciar que la mitad de los empleados de la CACECH piensan que el Sistema de Gestión de Riesgos de la institución solo se cumple en la cuarta parte de su totalidad, por lo que se generan problemas en el manejo adecuado de los potenciales peligros existentes, por otra parte existen varios empleados que poseen opiniones diversas acerca del cumplimiento del SGR.

5.- ¿Toma en cuenta la administración, las sugerencias por parte de los demás departamentos antes de desarrollar medidas para el manejo de Riesgos?

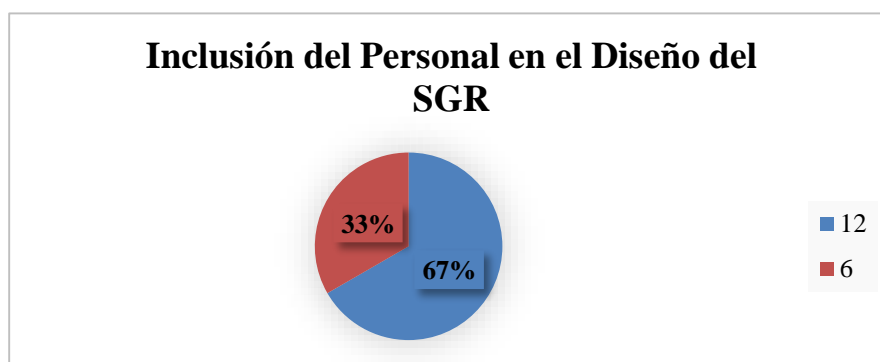
Tabla 6: Inclusión del Personal en el diseño del SGR

	Encuestados	Porcentaje
SI	12	67%
NO	6	33%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Figura 10: Inclusión del Personal en el diseño del SGR



Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Análisis: El 67% de los empleados de la entidad expresa que son incluidos en el proceso del desarrollo del SGR, en cambio un 33% menciona que no se toma en cuenta las sugerencias de los empleados para el diseño del SGR.

Interpretación: De acuerdo a lo visto en las encuestas el 67% de los empleados manifiestan que si se receptan sus opiniones o comentarios para el diseño del Sistema de Gestión de Riesgos esto es muy importante ya que le permite a la entidad poseer un conocimiento real de los problemas existentes ya que recoge de forma completa las sugerencias de los todos los integrantes del ente financiero.

6.- ¿La entidad responde de manera rápida para corregir debilidades y riesgos identificados?

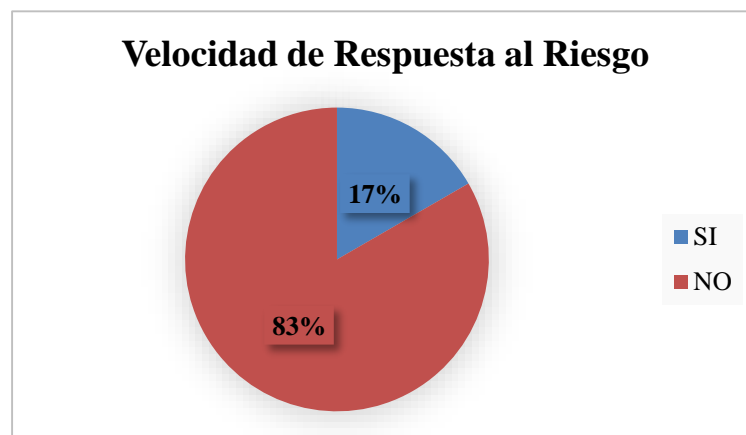
Tabla 7: Velocidad de Respuesta a Riesgos

	Encuestados	Porcentaje
SI	3	17%
NO	15	83%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Figura 11: Velocidad de Respuesta a Riesgos



Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Análisis: El 83% de los empleados de la CACECH expresan que no se da una respuesta rápida a los riesgos y debilidades detectados en la institución, mientras que un 17% manifiesta que si se responde de manera ágil.

Interpretación: Conforme a la información recogida mediante las encuestas se observa que la entidad no reacciona de manera veloz y acertada a los riesgos identificados dentro de los procesos de la institución por lo que estos permanecen sin cuidado aumentando de esta forma el impacto de los mismos.

7.- ¿Cuál piensa usted que es el riesgo más significativo que aqueja a la entidad?

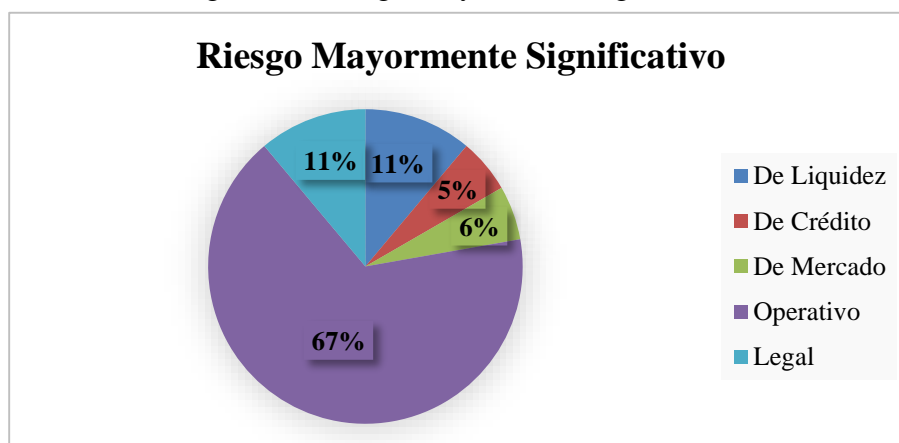
Tabla 8: Riesgo Mayormente Significativo

Riesgo	Encuestados	Porcentaje
De Liquidez	2	11%
De Crédito	1	6%
De Mercado	1	6%
Operativo	12	67%
Legal	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Figura 12: Riesgo Mayormente Significativo



Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Análisis: El 67% de los empleados manifiesta que el riesgo más significativo de la entidad es el riesgo operativo, mientras que los demás empleados expresan diversos riesgos de acuerdo a su parecer de esta forma se obtiene lo siguiente: Riesgo de Liquidez 11%, Riesgo de Crédito 6%, Riesgo de Mercado 6%, y Riesgo Legal un 11%.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas se aprecia que el riesgo que mayor compromete a la CACECH es el riesgo Operativo esto debido a la falta de un manual de procedimientos que guíe el accionar de todos los integrantes de la

institución, además de la carencia de un Sistema de Gestión de Riesgos ERM que mitigue potenciales inconvenientes que pueden presentarse.

8.- ¿Considera usted que es importante que se realice una evaluación integral de riesgos de la institución?

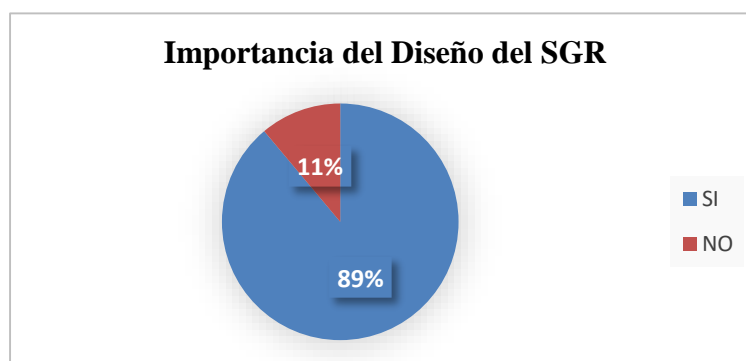
Tabla 9: Importancia del Diseño del SGR

	Encuestados	Porcentaje
SI	16	89%
NO	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Figura 13: Importancia del Diseño del SGR



Fuente: Encuestas realizadas al personal de CACECH.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Análisis: El 89% de los empleados manifiestan que es imperativo que se diseñe un Sistema de Gestión de Riesgos ERM, mientras que el 11% no considera que sea una necesidad primaria de la entidad contar un Sistema de Gestión de Riesgos.

Interpretación: Conforme a las respuestas de los empleados se denota la gran relevancia que conlleva el diseño de un Sistema de Gestión de Riesgos ERM, para establecer medidas que puedan contrarrestar potenciales riesgos que afecten a la CACECH.

3.6 SITUACIÓN ACTUAL BASADA EN COSO ERM

Con la finalidad de diagnosticar de forma completa el entorno de la empresa se realiza en análisis ERM de la misma a través de la aplicación de un “Cuestionario de Evaluación Integral del Riesgo” el cual fue completado por el Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EDUCADORES DE CHIMBORAZO CIA. LTDA”.

Este cuestionario, está organizado en 62 preguntas, asignadas en cada uno de los 8 componentes del Modelo COSO ERM, para detectar en qué áreas el control y riesgos precisan implementar planes de acción inmediatos. El cuestionario fue contestado al 100% por el Gerente General con la mayor objetividad posible, con el objetivo de ejecutar un diagnóstico de la Gestión Integral del Riesgo.

Las preguntas realizadas a la Gerencia se detallan en el Anexo 1.

Las respuestas elegidas por el Gerente de la institución serán marcadas con “X”, se dispone de cuatro alternativas con un puntaje de 0 a 3 puntos, en la siguiente tabla se explica la ponderación realizada:

Tabla 10: Matriz de Puntaje de Respuestas

OPCIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
NO	No Cumple	0
N/A	No Aplica	1
EP	En Proceso	2
SI	Si Aplica	3

Fuente: Cuestionario de Evaluación Integral de Riesgo CACECH

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Posteriormente a la realización de la encuesta se procederá a la calificación de la misma mediante la siguiente tabla que se muestra a continuación:

Tabla 11: Matriz de Calificación de Riesgos

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN
2.41-3.00	SGR Muy Fuerte
1.81-2.40	SGR Fuerte
1.21-1.80	SGR Moderado
0.61-1.20	SGR Débil
0.00-0.60	Requiere Planes de Acción

Fuente: Cuestionario de Evaluación Integral de Riesgo CACECH

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Conforme a la tabla expuesta previamente se realizó la ponderación de los valores obtenidos a través de la encuesta que se le realizó al gerente de la entidad, en la presente tabla se muestra cada uno de los componentes del COSO ERM con su respectivo valor:

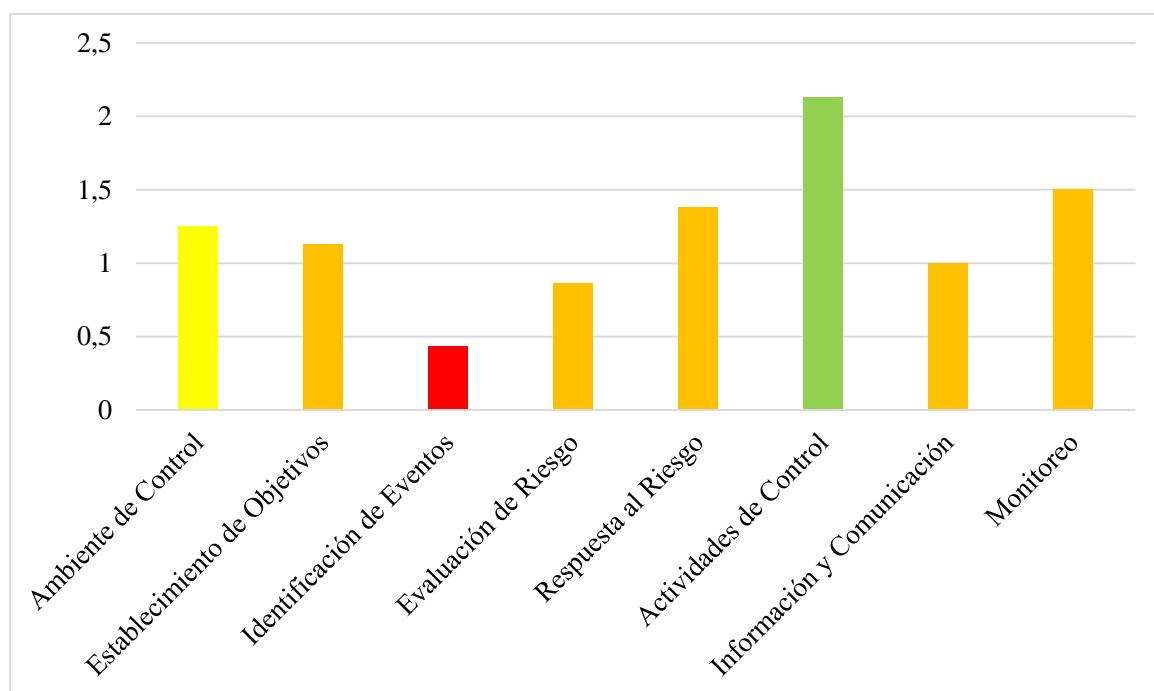
Tabla 12: Calificación de Riesgos por Componente

Componente		Evaluación De Control Interno	Interpretación
1	Ambiente de Control	1,25	SGR Moderado
2	Establecimiento de Objetivos	1,13	SGR Débil
3	Identificación de Eventos	0,43	Requiere Planes de Acción
4	Evaluación de Riesgo	0,86	SGR Débil
5	Respuesta al Riesgo	1,38	SGR Débil
6	Actividades de Control	2,13	SGR Fuerte
7	Información y Comunicación	1,00	SGR Débil
8	Monitoreo	1,50	SGR Débil

Fuente: Cuestionario de Evaluación Integral de Riesgo CACECH

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Figura 14: Calificación por Componentes



Fuente: Cuestionario de Evaluación Integral de Riesgo CACECH

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Interpretación: De conformidad con el modelo ERM se puede apreciar que la Cooperativa de Ahorro Y Crédito de Educadores de Chimborazo Cía. Ltda., tiene un manejo de riesgos débil por lo que es transcendental el Diseño de un Sistema de Gestión de Riesgos Integral que permita que la entidad financiera posea una herramienta que le permita identificar, evaluar, prevenir y mitigar los riesgos potenciales que puedan afectar a la empresa, con miras a la optimización de los recursos.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

➤ Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, CACECH; fundada el 26 de Junio de 1964; es una Institución financiera Cooperativista de carácter gremial cerrado; sus más de 3300 socios pertenecen al Magisterio de la provincia de Chimborazo, quienes al hacer sus aportaciones mensuales, practican el principio fundamental del Cooperativismo, la solidaridad.

La CACECH, se encuentre ubicada en el centro histórico la ciudad de Riobamba, capital de la provincia de Chimborazo, en las calles Veloz y Espejo; su edificación de corte colonial, brinda un ambiente acogedor para sus socios quienes pueden acercarse a sus instalaciones en horario de 09:00 a 18:00, en donde serán atendidos con la calidad y calidez propias de su talento humano.

La CACECH, premia la fidelidad de sus socios al entregar el aguinaldo navideño en Diciembre de cada año.

Para aquellos socios que han tenido la pérdida de su cónyuge, la CACECH, se solidariza en esos momentos difíciles con la entrega del seguro de vida familiar.

Y para aquellos socios que han depositado su confianza en nuestra Cooperativa, al realizar inversiones a plazo fijo; la CACECH, rifa un vehículo cero kilómetros anualmente. La tarjeta de débito Visa Electrón CACECH, es el instrumento más solicitado por nuestros socios que se encuentran en los cantones más alejados de la provincia; pues, mediante ella pueden acceder al sueldo que mensualmente se deposita en su cuenta a través del Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central, en el menor tiempo del sector financiero.

➤ **Productos Financieros**

Entre sus principales productos financieros podemos mencionar:

- Libretas de Libre Ahorro – Libre Retiro.
- Libreta de Ahorro Cautivo y Fondos de Reserva.
- Inversiones a plazo fijo.
- Créditos
- Anticipo de Sueldo.
- Emergencia.
- Ordinario.
- CrediFLASH, de acuerdo a su necesidad y capacidad de pago, con un monto máximo de 20.000 dólares.

➤ **Base Legal**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo”, fue constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial N° 2055 el 26 de junio de 1964. La CACECH, está sujeta a las regulaciones y a los principios reconocidos en:

- ❖ La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidario y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- ❖ Código Orgánico Monetario y Financiero.
- ❖ Código de Trabajo.
- ❖ Código Tributario.
- ❖ Estatuto y Reglamentos Internos.
- ❖ Otras Normas relativas a la operatividad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, emitidas por el Organismo de Control.

➤ **Misión**

Somos una Institución Financiera que promueve la iniciativa de ahorro e inversión en el magisterio para mejorar la condición de vida de los socios.

➤ **Visión**

En el año 2013, la Cooperativa liderará un Grupo Corporativo y estratégico para enfrentar los desafíos del futuro como una de las primeras Cooperativas del magisterio ecuatoriano.

➤ **Principios**

- ❖ Respetar a la persona humana.
- ❖ Prioridad del servicio a los clientes.
- ❖ Mejoramiento continuo.

➤ **Valores Institucionales Personales**

- ❖ Entusiasmo.
- ❖ Ética.
- ❖ Solidaridad.
- ❖ Liderazgo.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Responsabilidad Social.
- ❖ Compromiso.
- ❖ Confianza.
- ❖ Integridad con eficiencia.

➤ **Valores Institucionales Empresariales**

- ❖ Productividad.
- ❖ Creatividad e Innovación.
- ❖ Competitividad.
- ❖ Compromiso y cultura de trabajo en equipo.
- ❖ Profesionalismo.
- ❖ Integración.
- ❖ Sanidad, prudencia y transparencia financiera.

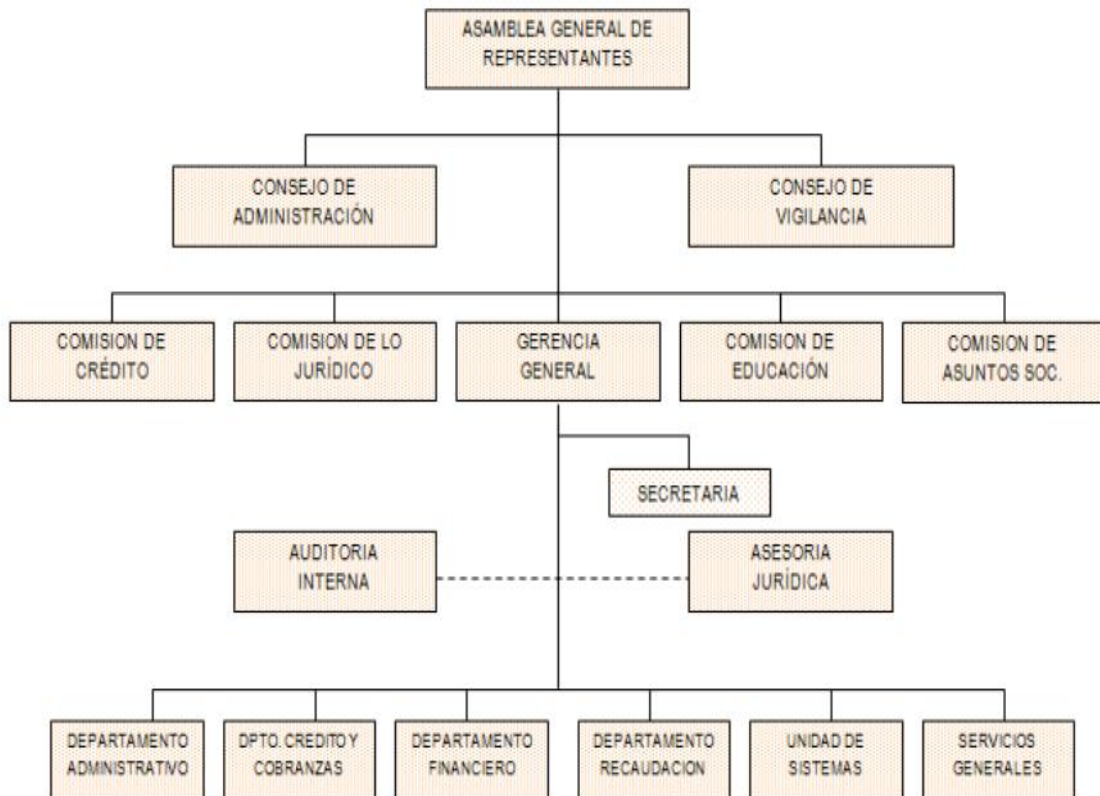
➤ **Objetivos**

- a) Promover la cooperación económica, social y cultural entre sus asociados, para lograr esta finalidad, procederá a recibir los ahorros de los socios, certificados de aportación, efectuar cobros y pagos así como todas las operaciones necesarias para el desarrollo de la cooperativa crediticia;
- b) Lograr una integración efectiva y eficaz, con la participación de todas las circunstancias que conforman la Cooperativa, Directivos, Empleados y Socios.
- c) Desarrollar e implementar productos y servicios financieros innovados con el propósito de alcanzar mayor competitividad, confianza y credibilidad de los socios/clientes y de la comunidad en general.
- d) Alcanzar una participación en el mercado financiero local del 25% en términos de ahorro local, incorporando al menos 30% del total de los docentes, administrativos y personal de servicios del magisterio de la provincia de Chimborazo, mediante la captación y colocación de recursos financieros.
- e) Mantener al Cartera de Crédito sana, cuyos niveles de morosidad no superen el 0,01%, Se establecerá para efectos de medida, Cartera morosa (contaminada), las referidas en las cuentas 1.4.2 y 1.4.03 del Balance General.
- f) Procurar la realización de alianzas estratégicas, en cuanto a servicios y apalancamiento financiero, con otras entidades de desarrollo cooperativo nacionales e internacionales, tales como Financoop, Colac, etc.
- g) Integrar a la Cooperativa, a través de la promoción de eventos de capacitación y/o de actualidad con líderes y/o representantes de las cooperativas, principalmente en la provincia de Chimborazo y a escala nacional e internacional.
- h) Realizar estudios de mercado, a fin de determinar la influencia de servicios, actual y potencial de la cooperativa, dentro del cantón y de la provincia, con el propósito de ampliar la cobertura geográfica y consolidar y desarrollar la institución.
- i) Aplicar metodologías de medición sobre el impacto socio – económico generados por los servicios de la Cooperativa en la clase del magisterio.
- j) Realizar Alianzas Estratégicas con Comisariatos de Productos de Primera Necesidad, Almacenes de Electrodomésticos, Cadenas de Boticas y Farmacias y Almacenes de Ropa y Calzado, con el propósito de brindar a los socios servicios a través de un crédito diferido de corto plazo.

- k) Incorporar procesos innovados, con tecnología de punta con la finalidad de mejorar los servicios a los socios. A fin de contar con un equipo de trabajo de alto nivel, idóneos y con visión de futuro.

➤ **Estructura Orgánico Funcional**

Figura 15: Orgánico Estructural de CACECH



Fuente: <http://www.coaceducadoreschimboraazo.fin.ec/>

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena

4.2 GESTIÓN DE RIESGOS ERM

4.2.1 Objetivo General

Definir marcos eficaces y eficientes que le permitan a la Cooperativa una correcta y efectiva administración y control de los riesgos que pueden afectarle por la naturaleza de sus operaciones.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la información exacta y necesaria para el análisis preciso de la dimensión de los riesgos.
- Calcular de forma metodológica la exposición al riesgo.
- Establecer los niveles de riesgo aceptables conforme a la estructura financiera de la Cooperativa.
- Fijar técnicas, procedimientos y controles para la administración de riesgos.

4.2.3 Estructura Organizacional de Gestión de Riesgos

Conforme a lo establecido en el artículo N°5 de la Resolución N°128 de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, la Estructura Organizacional de Gestión de Riesgos debe estar organizada de la siguiente Manera:

- Consejo de Administración.
- Consejo de Vigilancia.
- Comité de Administración Integral de Riesgos.
- Unidad de Riesgos.
- Administrador de Riesgos.

Cada Cooperativa debe adaptar esta estructura de acuerdo al Segmento que pertenezca.

4.2.4 Responsabilidad en la administración de riesgos

Consejo de Administración

- Aprobar las políticas, procesos y estrategias en materia de riesgos;
- Designar al vocal que será miembro permanente del Comité de Administración Integral de Riesgos.
- Conocer y aprobar los informes y recomendaciones que presente el Comité de Administración de Riesgos,

Consejo de Vigilancia

- El Comité de Administración Integral de Riesgos cumpla con sus funciones y responsabilidades;
- El Administrador de Riesgos cumpla y haga cumplir de manera correcta y oportuna las políticas, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias de la administración integral de riesgos.

4.2.5 Comité de Administración Integral de Riesgos

El Comité de Administración Integral de Riesgos deberá proponer y recomendar al Consejo de Administración para su aprobación lo siguiente:

- a) Diseñar políticas, procesos y estrategias para la administración integral de riesgo;
- b) Las metodologías, sistemas de información y procedimiento para la administración de riesgo, así como sus correspondientes actualizaciones;
- c) Determinar los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgo;
- d) El informe sobre calificación de activos de riesgo;
- e) El informe de riesgos respecto a nuevos productos y servicios;
- f) Los informes de cumplimiento de políticas, límites, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias de administración integral de riesgos, así como las medidas correctivas en caso de incumplimiento. Los informes de cumplimiento en forma trimestral.
- g) El plan de contingencia de liquidez.

4.2.6 Administrador de Riesgos

El administrador mantendrá relación de dependencia laboral con la cooperativa y sus funciones serán únicamente relacionadas con la administración integral de riesgos.

Deberá poseer un perfil profesional idóneo con conocimientos de administrativos, financieros y contables.

- a) Definir políticas, procesos y estrategias para la administración integral de riesgos
- b) Establecer la metodología y procedimientos para la administración de riesgos.

- c) Identificar límites de exposición de los diferentes tipos de riesgo.
- d) Realizar informe sobre calificación de activos de riesgo, emitido de forma trimestral.
- e) Realizar el informe de riesgos respecto a nuevos productos y servicios cuando la cooperativa opte por adicionarlos.
- f) Elaborar la matriz de riesgo y mantenerla en constante actualización.
- g) Elaborar el manual de administración integral de riesgos;
- h) Elaborar el plan de continuidad y contingencia del negocio;
- i) Verificar el cumplimiento de las políticas, procedimientos, metodologías y estrategias para la administración integral de riesgo;
- j) Levantar y custodiar las actas de las sesiones del comité de administración integral de riesgo;
- k) Proponer la implementación de sistemas de información que permitan a la entidad utilizar eficientemente metodologías propias de administración integral de riesgo;
- l) Implementar estrategias de comunicación a nivel de toda la entidad, a fin de generar una cultura de gestión integral de riesgos.

4.2.7 Representante Legal

- a) Implementar las políticas, procesos y estrategias definidas por el Consejo de Administración en relación a la administración de riesgos;
- b) Facilitar la información al área de Auditoría Interna y al Consejo de Vigilancia para que puedan realizar la evaluación y seguimiento respecto a la implementación de la administración integral de riesgos.

4.3 Proceso de la administración del riesgo

El procedimiento para cada riesgo de la Cooperativa se realizará a través de las fases necesarias y de mayor importancia que son:

- **Identificación.-** El inicio del proceso es reconocer los riesgos existentes en cada operación efectuada por la cooperativa, los productos, y procesos.
- **Medición.-** Se trata de cuantificar los riesgos con el afán de medir el posible impacto económico en los resultados financieros de la cooperativa. El establecimiento de las

metodologías y herramientas para medir el riesgo de acuerdo a la complejidad de las operaciones.

- **Control o Mitigación.-** Se determina las actividades que se realizan para disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso que pueda originar pérdidas para la cooperativa.
- **Monitoreo.-** Se realizará la implementación de actividades de seguimiento que permite detectar y corregir oportunamente deficiencias o incumplimientos de políticas, procesos y procedimientos para cada uno de los riesgos.

4.4 Tipos de Riesgo

Para la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos ERM, se consideraran los siguientes riesgos de acuerdo con lo que exige la ley en la Resolución N° 128-2015-F de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera, para las Cooperativas del Segmento 3.

1. Riesgo de Liquidez.
2. Riesgo de Crédito.
3. Riesgo de Mercado.
4. Riesgo Operativo.
5. Riesgo Legal.

4.5 Riesgo de Liquidez

Se comprende al riesgo de liquidez, cuando una entidad enfrenta una carencia de fondos para cumplir sus obligaciones y que por ello, tiene la necesidad de obtener recursos alternativos o vender activos en circunstancias desfavorables, esto asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización.

4.5.1 Responsabilidades de la Administración

- Aprobar políticas, estrategias y procedimientos, a fin de evaluar con la suficiente anticipación las condiciones de liquidez y la exposición al riesgo de liquidez, que incluyan al menos lo siguiente:

- ❖ Las medidas conducentes a controlar los efectos que puedan producirse por la exposición al riesgo de liquidez, así como los mecanismos pertinentes para obtener los debidos recursos, a costos razonables y suficientes como para garantizar el giro normal del negocio;
 - ❖ La composición de los activos y pasivos;
 - ❖ Los vencimientos de sus pasivos;
 - ❖ La posibilidad de realizar los activos;
 - ❖ Las herramientas para hacer un seguimiento efectivo para el control de los riesgos de liquidez;
 - ❖ Acciones correctivas y planes de contingencia.
- Establecer las acciones correctivas en caso de que las políticas, estrategias y procedimientos no se cumplan o se cumplan parcialmente, o incorrectamente;
 - Informarse regularmente y al menos quincenalmente sobre la situación de liquidez de la institución;
 - Instaurar límites prudenciales para el manejo de liquidez, compatibles con las actividades, estrategias y objetivos de la institución financiera, que permitan una apropiada reacción frente a situaciones adversas;

4.5.2 Identificación

La liquidez de la cooperativa se encuentra establecida por la capacidad que posee la institución para hacer frente a sus obligaciones financieras y/o a que un activo sea convertido en dinero en efectivo, de forma inmediata y sin pérdida significativa de su valor, mientras más sencillo sea convertir un activo en dinero la cooperativa será más líquida.

4.5.3 Indicador de liquidez a corto plazo

El indicador de liquidez en general relaciona los fondos disponibles frente al total de depósitos a corto plazo, permite medir el nivel de disponibilidad que tiene una entidad para atender los pasivos de mayor exigibilidad.

$$\text{Relación: } \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total Depósitos a Corto Plazo}}$$

Medición

Fondos Disponibles

11 Fondos Disponibles

Depósito a Corto Plazo

2101	Depósitos a la Vista
210305	De 1 a 30 Días
210310	De 31 a 90 Días

$$\text{Relación} = \frac{1'357.673,53}{2'495.669,58 + 352.590,53 + 570.680,37}$$

$$\text{Relación} = 39,71\%$$

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., posee un alto índice de liquidez muy por encima del nivel que establece el Sistema Cooperativo, razón por la cual puede hacer frente a sus obligaciones inmediatas.

Sin embargo al poseer un índice de liquidez tan alto no se encuentra colocando los suficientes créditos, esto debido a que la Cooperativa esta direccionada al mercado de los docentes de Chimborazo motivo por el cual no otorga los suficientes créditos requeridos para dar movimiento a los fondos disponibles existentes, razón por la cual la Cooperativa debe desarrollar nuevas estrategias para la colocación de créditos y/o invertir ese dinero para generar ganancia.

4.5.4 Control

Gestionar los recursos de manera que pueda disponer de ellos ante probables exigencias inmediatas o de corto plazo que generen un eventual riesgo de liquidez.

Conservar equilibrio entre sus actividades de colocación y de captación de dinero. Esto incluye la correcta gestión de los plazos y los montos de los activos y pasivos, en la transformación de plazos.

La cooperativa debe contar con un sistema informático capaz de proveer a la administración y a las áreas involucradas, toda la información necesaria para tomar las decisiones oportunas y convenientes para el manejo de la liquidez, así como para identificar sus riesgos.

4.5.5 Monitoreo

- Una vez que se ha determinado las políticas para el manejo del riesgo de liquidez de la cooperativa es necesario realizar el monitoreo de las mismas, vigilando su comportamiento a través del tiempo.
- Evaluar mensualmente sobre la aplicación y grado de cumplimiento de las políticas, estrategias y procedimientos por ellos aprobadas, y Establecer las acciones correctivas en caso de que no se cumplan o se cumplan parcialmente, o incorrectamente.

4.6 Riesgo de Crédito

Es la posibilidad de pérdida que asume la entidad financiera debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

4.6.1 Tipos de Crédito

Figura 16: Clasificación de los Créditos

TIPO	MONTO USD \$		PLAZO (Meses)	GARANTES (Socios)	ENCAJE	TIPO DE GARANTÍA
	DESDE	HASTA				
Anticipo de Sueldo	1,00	300,00	2	0	0	
Emergente	301,00	3.120,00	18	0	0	Ahorro Cautivo
Crediflash	3.121,00	4.160,00	30	1	0	Ahorro Cautivo y Autorización de Cobro de sueldo
	4.161,00	5.200,00	36	1	0	
	5.201,00	6.240,00	36	1	0	
	6.241,00	7.280,00	40	1	0	
	7.281,00	8.320,00	40	1	0	
Ordinario	8.321,00	10.400,00	42	2	8 x 1	Ahorro Cautivo y Autorización de Cobro Sueldo
	10.401,00	12.480,00	42	2	8 x 1	
	12.481,00	14.560,00	42	2	8 x 1	
	14.561,00	16.640,00	48	2	8 x 1	
	16.721,00	18.720,00	52	2	8 x 1	
	18.721,00	29.120,00	54	2	8 x 1	

Fuente: <http://www.coaceducadoreschimborazo.fin.ec/>

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena

4.6.2 Responsabilidades de la Administración

4.6.2.1 Política Crediticia

A continuación se enumeran las políticas crediticias con las que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., definidas en el Manual de Crédito. Los recursos otorgados como crédito a los socios de la Cooperativa, pueden ser utilizados en actividades micro-empresariales, de consumo, vivienda, entre otras; siempre y cuando estas actividades no sean reñidas con la ley y peor aún con la moral pública. Por otra parte, el destino de crédito expresado en la solicitud, deberá ser cumplido.

Los requisitos generales para todos los créditos son los siguientes:

- Ser socio activo.
- Cubrir el encaje correspondiente al crédito solicitado.

- c) Calificación del crédito;
- d) Estar al día en el pago de los aportes mensuales:
 - Ahorro Cautivo
 - Certificados de Aportación
 - Seguro de Vida
- e) Estar al día en el pago de las obligaciones crediticias:
 - Crédito Anticipo de Sueldo
 - Crédito emergente
 - Crediflash
 - Crédito Ordinario
- f) No ser garante de socio en mora
- g) Cumplir positivamente en la calificación del buró de crédito.
- h) El socio que tenga calificación deficiente en el buró de crédito, será negada su solicitud, hasta cuando solucione sus obligaciones con la entidad financiera y presente un certificado de la misma;
- i) Contar con el nombramiento o contrato de servidor público del sistema educativo de la provincia de Chimborazo, cónyuges e hijos con dependencia económica; jubilados del sistema educativo y los empleados de la cooperativa bajo relación de dependencia, con instructivo especial;
- j) No constar con registros negativos en la lista del CONSEP, ni su cónyuge ni sus garantes;
- k) El monto y plazo de los créditos solicitados por los socios contratados, dependerá de la vigencia del contrato del socio;
- l) Fotocopias de cédulas de identidad y certificado de votación vigentes del deudor, garantes y cónyuges; y,
- m) Autorizar por escrito el cobro de su sueldo en la Cooperativa (dependiendo del tipo de crédito).
- n) Se podrá conceder renovaciones de créditos a partir de un segundo crédito y cuando los socios hayan cancelado de manera puntual el 50% del crédito vigente concedido,

en un plazo mínimo de 6 dividendos consecutivos, cabe recalcar que el primer crédito debe ser pagado en su totalidad en los tiempos acordados al momento de ser concedido el mismo.

o) Las cuotas y formas de pago se determinan en la negociación del crédito en función a la capacidad de pago del solicitante. La forma de reembolso de los préstamos podrá ser a través de los siguientes esquemas:

- Cuotas constantes e iguales, que incluyen la amortización de capital y el pago de intereses.
- Cuotas decrecientes, que incluyen la amortización de capital en un monto constante en todos los dividendos y el pago de intereses,
- En caso de un crédito pre cancelado, se deberá cobrar al menos con el interés normal hasta el tercer dividendo.
- Se podrán realizar abonos al capital lo cual implica la reprogramación de la tabla de pagos con el saldo de capital vigente.
- La Cooperativa, contratará los servicios de una aseguradora confiable, el seguro de desgravamen que proteja los saldos impagos de socios que fallecieren durante la vida del crédito.
- La tasa de interés moratoria será el 10% más de la tasa activa vigente de cada producto.
- La Cooperativa mantendrá expedientes individuales para cada uno de sus socios de crédito, con la documentación e información reglamentaria para el adecuado manejo de la cartera y respaldar el proceso de calificación y control de los activos de riesgo, los que deberán ser actualizados en cada operación de crédito.
- Para efectos de calificación interna se calcularán Días de Atraso Promedio (DAP), que consiste en sumar el total de días de atraso y dividirlo para el numero de Pagos efectuados, del crédito inmediato anterior; Al menos se debe calcular el DAP de las tres operaciones con montos altos, si el socio tuviere ya varios créditos, importante obtener un DAP promedio.

4.6.2.2 Proceso de crédito

- Solicitud de información
- Recepción de documentos
- Verificación de documentos
- Análisis y evaluación del crédito
- Aprobación del crédito
- Desembolso

4.6.2.3 Autoridades crediticias

- Consejo de Administración
- Gerencia
- Comité de Crédito
- Jefe de Crédito
- Asesores de Crédito

4.6.3 Facultades y Responsabilidades de Consejo de Administración en la Gestión del Riesgo de Crédito

Diseñar las líneas de créditos que sean requeridas para cubrir las necesidades de los socios, mismas que serán sometidas a la aprobación por parte del Consejo de Administración.

- Formular políticas para el control del riesgo crediticio.
- Desarrollar los lineamientos para la apropiada identificación, medición, control y monitoreo de los diversos riesgos en los productos que ofrece la Cooperativa.
- Proponer enmiendas, revisiones y actualizaciones del Manual frente a cambios en el entorno en el que opera la Cooperativa.
- Obtener la aprobación del Consejo de Administración de las enmiendas, revisiones y/o actualizaciones a este Manual, siempre que las mismas no se motiven por disposiciones de los organismos de control ya que estas son de incorporación e implementación directa.

4.6.4 Identificación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., al mes de Julio posee su cartera de créditos estructurada de la siguiente manera:

Tabla 13: Cartera de Créditos

14	CARTERA DE CRÉDITOS		15.753.574,64
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	15.287.149,64	
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	539.506,36	
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	289.935,61	
		16.116.591,61	
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-363.016,97	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

4.6.4.1 Índices de morosidad

Miden el porcentaje de la cartera improductiva frente al total de la cartera. Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de negocio.

4.6.4.2 Morosidad Bruta Total

Mide el número de veces que representan los créditos improductivos con respecto a la cartera de créditos menos provisiones.

Un menor valor de este índice, reflejan una mejor situación de la entidad.

El índice de morosidad que presenta la Cooperativa se encuentra por debajo del límite establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por lo que muestra una apropiada recuperación del crédito, para disminuir la cartera improductiva es

necesario la implementación de nuevas estrategias que permitan reducir el porcentaje de morosidad.

Morosidad 2015

Morosidad Cartera

$$= \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

$$\text{Morosidad Cartera} = \frac{310.787,48}{15'470.374,66}$$

$$\text{Morosidad Cartera} = 2,01\%$$

Morosidad Julio 2016

Morosidad Cartera

$$= \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

$$\text{Morosidad Cartera} = \frac{289.935,61}{15.753.574,64}$$

$$\text{Morosidad Cartera} = 1,84\%$$

Tabla 14: Cartera Improductiva

1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	289.935,61
		289.935,61

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

4.6.4.3 Cartera de Créditos Bruta

Cartera de Créditos Bruta= Total de la Cartera de Créditos

14 Cartera de Créditos

Para la identificación de riesgos de crédito se utilizó también las técnicas de:

- Observación directa
- Entrevistas

Los posibles elementos determinantes del riesgo de crédito que se pueden detectar son los siguientes:

- El análisis de los créditos no se ejecuta de acuerdo a conocimientos técnicos sino más bien en base a una comparación del historial crediticio interno.
- No se lleva a cabo un seguimiento de los créditos vencidos.
- Deficiencias en la gestión de cobranza administrativa, extrajudicial y judicial

4.6.5 Medición

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo para identificar el riesgo utiliza el método de Probabilidad de Cumplimiento propio del sistema, las evaluaciones se basan en la experiencia de los oficiales de crédito. Asimismo, se realizan algunas proyecciones de la probable situación futura de los prestatarios y de su capacidad de pago. Pero al identificarse falencias en el manejo se planteó un nuevo módulo de calificaciones. Por lo que se propone la evaluación de los candidatos por medio del sistema de las “5 C”:

- Carácter
- Capacidad
- Capital
- Colateral
- Condiciones

4.6.5.1 Descripción de la Metodología del Scoring De Crédito

El Scoring de crédito es un método analítico – matemático que permite determinar quién es el sujeto de crédito, cuánto dinero se le otorgará y bajo qué condiciones, con el propósito de minimizar el riesgo en la concesión de los créditos. Las 5 “C” del crédito son:

1. Carácter del Solicitante de Crédito.
2. Capacidad de Pago.
3. Capital Disponible como respaldo.
4. Colateral como garantía del préstamo.
5. Condiciones de la economía en general.

La selección final de las variables consiste en probar el nivel de confianza de las mismas (nivel de confianza $\geq 90\%$), por lo que el modelo de Scoring final de la Cooperativa consiste en un proceso dinámico de selección y validación de las variables hasta determinar las que mayor certeza posean.

A continuación se detallan las ponderaciones que se han definido en las “5 C” para cada elemento:

Tabla 15: Las “5 C” del Crédito

INDICADOR DE CARÁCTER					
CARÁCTER (25%)	VARIABLE	ATRIBUTO	DESCRIPCION	PUNTAJE PARCIAL	PUNTAJE TOTAL
	EXPERIENCIA	EXPERIENCIA DE CRÉDITOS EN LA COOPERATIVA DE LOS ULTIMOS 3 AÑOS	A	5	5
			B	4	
			C	3	
			D	2	
			E	0	
			Sin experiencia	2,5	
	REFERENCIAS	REFERENCIA PERSONAL	Dos buenas	2,5	5
			Una buena	1,5	
			Una mala	0	
		REFERENCIA COMERCIAL	Dos buenas	2,5	
			Una buena	1,5	
			Una mala	0	
	CENTRAL DE RIESGOS	CENTRAL DE RIESGOS SCORE	Mas de 900	5	5
			Entre 700 y 900	4	
			Entre 500 y 700	2	
			Entre 300 y 500	1	
			Menos de 300	0	
	COMPORTAMIENTO	SALDO PROMEDIO DE AHORROS ULTIMO TRIMESTRE	Menor al 50% cuota de pago	0	5
			Entre 50% y 75% cuota de pago	2	
			Entre 75% y 100%cuota de pago	4	
			Mas del 100% cuota de pago	5	
	RESIDENCIA	TIPO DE RESIDENCIA	Propio	2,5	5
			Arrendado	1,5	
Familiar			2		
TIEMPO DE RESIDENCIA		Mas de 5 años	2,5		
		Entre 3 y 5 años	2		
		Entre 2 y 3 años	1,5		
		Menor a 2 años	1		
TOTAL PUNTAJE					25

INDICADOR DE CAPACIDAD						
CAPACIDAD (50%)	VARIABLE	ATRIBUTO	DESCRIPCION	PUNTAJE PARCIAL	PUNTAJE TOTAL	
	RABAJO	Estabilidad	Mas de 5 años	10	10	
			De 4 a 5 años	9		
			De 3 a 4 años	8		
			De 1 a 3 años	6		
			Menor a 1 año	4		
	COBERTURA DE CUOTA	(Ingresos- Gastos) /Pago mensual	0 - 199%	15	30	
			200 en adelante	30		
	GASTOS	Gasto / Ingreso actual	0 - 60%	10	10	
			60.1 - 80%	7		
			80.1 en adelante	0		
	TOTAL PUNTAJE					50

INDICADOR DE CAPITAL					
CAPITAL (15%)	VARIABLE	ATRIBUTO	DESCRIPCION	PUNTAJE PARCIAL	PUNTAJE TOTAL
	ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO (Pasivo incluido el crédito/Activo)	0 al 40%	5,25	10.50
			Entre el 40% - 50%	3	
			Entre el 50% - 60%	2	
			Mas de 60%	0	
		ENDEUDAMIENTO ACTUAL (Pasivo /Activo)	0 al 30%	5,25	
			Entre el 30% - 40%	3	
			Entre el 40% - 50%	2	
			Entre el 50% - 60%	1	
			Más de 60%	0	
	PATRIMONIO	PATRIMONIO (Activo-Pasivo) Vs Monto de credito	Mas del 200%	4,5	4.5
			Entre el 140% y 200%	3	
			Menos del 140%	1	
TOTAL PUNTAJE					15

INDICADOR DE COLATERAL					
COLATERAL (5%)	VARIABLE	ATRIBUTO	ESCALA	PUNTAJE PARCIAL	PUNTAJE TOTAL
	GARANTÍA	GARANTÍA	Real o prendaria e Hipotecaria	5	
			Cash Colateral	4,5	
			Personal 2 garante	3,5	
			Personal 1 garantes	3	
			Sin hipoteca, sin prenda	0	
	TOTAL PUNTAJE				5

INDICADOR DE CONDICIÓN					
CONDICIÓN (5%)	CONSEP	REGISTROS	Positivos	5	5
			Negativos	0	
	TOTAL PUNTAJE				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena

4.6.6 Control

4.6.6.1 Nivel de riesgo en otorgamiento de crédito

Para el otorgamiento del crédito es necesario el análisis de las "5 C" y el cálculo de la probabilidad de incumplimiento, los puntajes de ambos se sumarán teniendo las "5 C" un peso mayor que la probabilidad.

Tabla 16: Aprobación del Crédito

Puntaje de Scoring (Cinco "C")	80%
Probabilidad de incumplimiento	20%
TOTAL	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena

El nivel de riesgo que estará dispuesto a aceptar la Cooperativa en la concesión de crédito se realizará según la siguiente escala.

Tabla 17: Nivel del Riesgo de Crédito

CALIFICACIÓN	TIPO DE RIESGO	RECOMENDACIÓN
Menor a 80%	Riesgo no aceptable	Negado
80% a 89.99%	Riesgo Moderado	Aprobado
90% a 100%	Riesgo Normal	Aprobado

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena

4.6.7 Monitoreo

Para los riesgos detectados se definirá acciones y políticas para su manejo.

Tabla 18: Políticas para recuperación de cartera

POLÍTICA	ACCIÓN	DETALLE
Adoptar tácticas proactivas para	Instruir al cliente sobre las características del préstamo	Durante la etapa de concesión de crédito se deberá poner a conocimiento del cliente y garante sobre los beneficios del pago puntual, perjuicio por incumplimiento en el pago, cronograma y mecanismos de pago

enfrentar la morosidad antes que inicie.	Utilizar incentivos a pagos puntuales	Se debe reconocer a los clientes que pagan puntualmente su crédito planteando la posibilidad ante el comité de crédito de ofrecer tasas preferenciales y accesos a montos mayores de créditos.
Incentivar el alto rendimiento en el departamento de cartera	Incentivos de recuperación de cartera	Se debe realizar un listado mensual de morosidad por agencia de tal forma que se premie a la agencia con menor morosidad a través de incentivos económicos.
	Capacitar correctamente al personal	Se debe realizar capacitaciones al personal del departamento de cartera de crédito y al final una evaluación que pruebe sus conocimientos sobre este.
Asegurar la calidad de recopilación y administración de información	Cumplimiento de actualización de direcciones del cliente	El encargado de atención al cliente incluirá entre sus funciones la actualización de dirección domiciliaria y teléfonos del socio.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena

- La cooperativa empleará para la concesión de créditos el método de las 5 "C", por lo tanto deberá solicitar los datos necesarios para su análisis.
- El documento requerido para la aprobación del otorgamiento de crédito debe ser llenado de forma apropiada y con las respectivas firmas de responsabilidad.
- Para cartera castigada se debe realizar la transferencia cuando existe evidencia suficiente de que el crédito no será recuperado.
- La cooperativa debe aplicar las políticas implantadas en el manual de crédito para la recuperación administrativa y/o judicial de la cartera.

4.7 Riesgo de Mercado

Se entiende por Riesgo de Mercado, a la probabilidad de que un activo disminuya el valor debido a cambios en las condiciones del mercado, tales como fluctuaciones en los tipos de interés y de cambio o variaciones en los precios de valores y productos.

Los más frecuentes riesgos de mercado son los afines a las operaciones de negociación de valores, actividades con derivados, a las variaciones en la tasa de interés y el riesgo de tipo de cambio, así como el precio de los commodities.

4.7.1 Responsabilidades de la Administración

Para el completo cumplimiento de la responsabilidad de la administración del riesgo, la cooperativa debe contar con procesos formales de administración integral de riesgos que permitan identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones al riesgo que se está aceptando.

El consejo de administración deberá cumplir con lo siguiente:

Aprobar las políticas, tácticas y procedimientos, que admitan un adecuado manejo de los riesgos de mercado, las mismas que deberán ser actualizadas permanentemente de acuerdo a las situaciones que se prevea pueden presentarse. Estas políticas, estrategias y procedimientos deberán ser compatibles con el volumen y complejidad de las operaciones que realiza la institución controlada, y contener al menos lo siguiente:

- La composición de los activos, pasivos y contingentes; el nivel de sensibilidad de éstos respecto de las variaciones de mercado y de las tasas de interés por tipo de instrumento y plazo; y, el grado de confianza con relación al nivel de liquidez y solvencia de los mecanismos e instrumentos que utilice para administrar la cobertura de las posiciones;
- Las medidas para que la administración de la entidad financiera pueda efectivamente identificar, hacer el seguimiento y controlar los riesgos de mercado que asume;
- Las pautas de las estrategias de cobertura; y,
- Las opciones que puede tener la Cooperativa para solucionar los problemas que se presenten en el corto, mediano y largo plazos.

Informarse periódicamente y al menos mensualmente, acerca de la implementación y el cumplimiento de las políticas, estrategias y procedimientos por ellos aprobadas;

Establecer las acciones correctivas en caso de que las políticas, estrategias y procedimientos no se cumplan o se cumplan parcialmente, o incorrectamente;

Informarse regularmente y al menos quincenalmente, sobre la evolución de los riesgos de mercado, así como sobre los cambios sustanciales de tal situación y de su evolución en el tiempo;

Establecer límites generales prudenciales para la administración de los riesgos de mercado, compatibles con las actividades, estrategias y objetivos de la institución controlada, que permitan una adecuada reacción frente a situaciones adversas;

Las decisiones sobre las disposiciones de este artículo, deben constar en actas.

4.7.2 Funciones del Administrado de Riesgos

- Elaborar y proponer al directorio la expedición de los manuales de funciones y procedimientos para la administración de los riesgos de mercado;
- Establecer los límites específicos internos apropiados por exposición a los riesgos de mercado y, en toda clase de inversiones financieras, incluyendo aquellas en instrumentos financieros derivados. Dichos límites se establecerán por tipo de instrumento financiero y por tipo de riesgos de mercado;
- Medir, evaluar y efectuar un seguimiento continuo, sistemático y oportuno de los riesgos de mercado para lo cual también establecerá sistemas de alerta temprana en los que sean consideradas las variables relevantes que afecten los riesgos asumidos en el portafolio ante cambios en el mercado;
- Implementar programas de difusión, capacitación y evaluación continua sobre el cumplimiento de las políticas, estrategias y procedimientos que permitan un adecuado manejo de los riesgos de mercado, a los cuales deberá tener acceso todo el personal involucrado;

- Establecer e implementar planes de contingencia frente a los riesgos de mercado que consideren distintos escenarios y evaluar su efectividad y rapidez de respuesta;
- Informar oportunamente al directorio respecto a la efectividad, aplicabilidad, conocimiento por parte del personal y funcionarios, su cumplimiento y cualquier otro aspecto relacionado a las políticas, estrategias y procedimientos fijadas;
- Recomendar al directorio la elaboración, promulgación, reforma o eliminaciones de políticas, estrategias y procedimientos relacionadas con los riesgos de mercado;
- Identificar, medir y controlar los riesgos de mercado, y en especial el riesgo de tasa de interés, por la introducción de nuevos productos y operaciones; los que deberán realizarse de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos para tal fin;
- Establecer mecanismos de evaluación de su exposición al riesgo de tasa de interés, debiendo para ello realizar un análisis de sensibilidad de sus activos, pasivos y contingentes a la tasa de interés
- Coordinar su gestión en consistencia con la administración del riesgo de liquidez; y,
- Las demás que le fije el Organismo Controlador.

4.7.3 Identificación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., maneja tasas de interés activa y pasiva que a continuación se comparan con otras entidades de intermediación financiera:

Tabla 19: Análisis de Tasas Activas y Pasivas

COAC's	CACECH	MUSHUC RUNA	CHIBULEO
TASAS			
Activa	12,5%	16,28%	22%
Pasiva	3% a 5%	7 a 10%	7% a 10%

Fuente: CACECH, COAC MUSHUC RUNA, COAC CHIBULEO.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena

Como se puede apreciar se marca una gran diferencia entre las tasas de interés que existentes en el mercado, en comparación con las que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., establece, esto debido a que los productos que la

cooperativa estudiada ofrece están apuntadas a los docentes de la provincia, mismo que son en su mayoría los socios que la conforman.

4.7.4 Control

Debido a que la CACECH se encuentra en el segmento 3, el Organismo de Control no exige un análisis del riesgo de mercado, la cooperativa debe considerar efectuar los reportes mínimos aceptables para cooperativas de ahorro y crédito del nivel de análisis I definidos en la Nota Técnica sobre Riesgo de Mercado y Liquidez de la Junta Bancaria, diseñados de la siguiente forma:

Tabla 20: Reporte de Sensibilidad del Valor Patrimonial por duración representativa y bandas

Banda	Intervalo	Duración representativa	Activos en la banda (1)	Pasivos en la banda (1)	Brecha marginal (2)	Posición de Sensibilidad Activos (3)	Posición de Sensibilidad Pasivos (3)	Posición de Sensibilidad neta (activos y pasivos)
1	De 1 a 7 días	0.0012 año						
2	De 8 a 30 días	0.04 año						
3	El mes 2	0.16 año						
4	Del mes 3 al 6	0.36 año						
5	Del mes 7 a 12	0.71 año						
6	Del año 1 al 2	1.38 años						
7	Del año 2 al 3	2.25 años						
8	Del año 3 al 4	3.07 años						
9	Del año 4 al 5	3.85 años						
10	Del año 5 al 7	5.08 años						
11	Del año 7 al 10	6.63 años						
12	Del año 10 al 15	8.92 años						
13	Del año 15 al 20	11.21 años						
14	Del año 20 adelante	13.01 años						
SENSIBILIDAD TOTAL								Σ
POSICION EN RIESGO								

Fuente: Resoluciones (JB-2002-429 y JB-2002-431)

Elaborado por: Junta Bancaria

Tabla 21: Reportes de Brechas de Liquidez

	BANDAS							SENSIBILIDAD TOTAL	Sensibilidad a Δ 1%	Sensibilidad a Δ 2%
	1	2	3	4	5	6	7			
	Del día 1 al 7	Del día 8 al 15	Del día 16 al último día del mes	Del mes 2	Del mes 3	Del trimestre siguiente	Del semestre siguiente			
FACTOR DE SENSIBILIDAD	0.990277778	0.968055556	0.936111111	0.873611111	0.790277778	0.623611111	0.248611111			
ACTIVO										
Producto 1										
.....										
Producto n										
PASIVO										
Producto 1										
.....										
Producto n										
BRECHA										
SENSIBILIDAD POR BRECHA								0.00	0.00	0.00

Fuente: Resoluciones (JB-2002-429 y JB-2002-431)

Elaborado por: Junta Bancaria

Los reportes deben ser examinados, analizados y legalizados por el administrador de riesgos quien se encargará de generar de forma mensual los informes de medición del riesgo de mercado, emitiendo recomendaciones en base a criterios de exposición al riesgo de tasa de interés.

Políticas para el control del riesgo de mercado:

- Las tasas pasivas se determinarán en función de al sistema financiero y de las estrategias que la cooperativa haya establecido.
- La cooperativa no podrá cobrar una tasa de interés nominal cuya tasa de interés efectiva anual equivalente supere a la tasa activa efectiva máxima del segmento al que pertenece.
- La tasa de interés activa serán establecidas de acuerdo al comportamiento del mercado financiero que se encuentra ubicado la cooperativa.
- Las tasas de interés activas se establecerán de manera que puedan cubrir los costos unitarios de entrega de créditos.
- Establecer sistemas de alerta temprana en los que sean consideradas las variables relevantes que afecten los riesgos asumidos ante cambios en el mercado.
- Analizar las pérdidas potenciales que podría sufrir la cooperativa bajo diversas situaciones utilizando los respectivos análisis de sensibilidad.

4.7.5 Monitoreo

- El administrador de riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., evaluará de forma mensual la evolución de los riesgos de mercado en lo que respecta a cambios esenciales y su evolución en el tiempo.
- Debe asegurarse de que se esté cumpliendo con las políticas, estrategias y procedimientos instituidos, así como tiene la potestad de implementar nuevas políticas de ser necesario e informar oportunamente al directorio todo lo respecto de la efectividad, aplicabilidad, conocimiento por parte del personal y funcionarios, su cumplimiento y cualquier otro aspecto relacionado a las políticas, estrategias y procedimientos fijados.
- Con el afán de establecer un monitoreo efectivo de los riesgos de mercado, el administrador de riesgos emitirá informes sobre el comportamiento obtenido con la

metodología de cálculo del riesgo de mercado, así como establecer escenarios posibles con cambios de tasas y su impacto mediante los cuales la cooperativa puede identificar acciones correctivas de cambio y ajuste.

4.8 Riesgo Operativo

Se entenderá como la posibilidad de que se generen pérdidas financieras en la cooperativa por acontecimientos derivados de fallas o insuficiencias en el personal, los procesos y/o la tecnología de la información y por eventos externos.

4.8.1 Responsabilidades en la Administración del Riesgo Operativo

- Crear una cultura organizacional con principios y valores de comportamiento ético que priorice la gestión eficaz del riesgo operativo;
- Aprobar las políticas y estrategias relacionadas con la administración y gestión del riesgo operativo que permitan el cumplimiento de las disposiciones;
- Analizar las políticas y procedimientos propuestos por el área respectiva, para los procesos, personas, eventos externos y tecnología de la información, especialmente aquellas relacionadas con la seguridad de la información;
- Podrá delegar la aprobación de los procesos, procedimientos y metodologías para la gestión de personal, procesos y tecnología de la información y servicios provistos por terceros a la instancia que considere pertinente, la misma que debe velar que los mismos estén alineados al cumplimiento de las políticas y estrategias de la administración del riesgo operativo aprobadas por el directorio; Diseñar las políticas y el proceso de administración del riesgo operativo;
- Evaluar y proponer para la aprobación del directorio las políticas para la administración del riesgo operativo;
- Evaluar y proponer mejoras al proceso de administración de riesgo operativo y asegurarse que sean implementados en toda la institución y que todos los niveles del personal entiendan sus responsabilidades con relación al riesgo operativo;
- Monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos provenientes de los procesos, las personas, la tecnología de la información y los eventos externos;
- Definir los mecanismos para monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos;

4.8.2 Factores Del Riesgo Operativo

La cooperativa está expuesta a factores de riesgo tanto internos como externos que inciden en las pérdidas financieras.

La correcta gestión del riesgo operativo permitirá elevar los estándares en la calidad de los servicios e imagen de la Cooperativa, por lo que deben ser apropiadamente administrados los siguientes aspectos, los mismos que trabajan de forma interrelacionada:

Procesos: Para garantizar el uso óptimo de los recursos y la estandarización de las actividades, la cooperativa contará con procesos previamente establecidos conforme con la estrategia y las políticas, y serán asociados de la siguiente manera:

a) **Procesos gobernantes o estratégicos.-** La cooperativa considerará a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales.

- Gerencia General
- Planificación estratégica
- Formulación de políticas y normativa interna
- Administración de Riesgos Integrales

b) **Procesos operativos.-** Son los procesos fundamentales de la entidad financiera destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes:

- Atención al cliente
- Captaciones a Plazo
- Ventanillas
- Servicios No Financieros
- Crédito

c) **Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.-** Apoyan a los procesos gobernantes y operativos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos:

- Archivo
- Contabilidad
- Sistemas
- Talento Humano

Para la correcta gestión del Riesgo Operativo la cooperativa deberá definir formalmente políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos, cuyas políticas de acuerdo a la resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005 deben ser:

- Diseño claro de los procesos, los cuales deben ser adaptables y dinámicos;
- Descripción en secuencia lógica y ordenada de las actividades, tareas, y controles
- Determinación de los responsables de los procesos, que serán aquellas personas encargadas de su correcto funcionamiento, a través de establecer medidas y fijar objetivos para gestionarlos y mejorarlos, garantizar que las metas globales se cumplan, definir los límites y alcance, mantener contacto con los clientes internos y externos del proceso para garantizar que se satisfagan y se conozcan sus expectativas, entre otros;
- Difusión y comunicación de los procesos buscando garantizar su total aplicación;
- Actualización y mejora continua a través del seguimiento permanente en su aplicación.

Una adecuada Administración de riesgo operacional de la cooperativa incluirá mantener inventarios actualizados de los procesos existentes de manera descriptiva y flujo de diagramación, que cuenten, como mínimo con la siguiente información: tipo de proceso (gobernante, productivo y de apoyo), nombre del proceso, responsable, productos y servicios que genera el proceso, clientes internos y externos, fecha de aprobación, fecha de actualización, además de señalar si se trata de un proceso crítico.

Es necesario que el levantamiento y descripción de procesos se los realice directamente con las personas que están inmersas en dichos procesos, debido a que pueden describir la forma en cómo se lleva a cabo las actividades y lo que se espera como resultado facilitando posteriormente la implementación de cambios que se decida efectuar.

Personas.- La COAC Educadores de Chimborazo Ltda., debe administrar la gestión del Talento Humano y propender al desarrollo personal y profesional, e identificar adecuadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal apropiado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de explicaciones claras en los términos de contratación del personal. Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, la cooperativa debe definir formalmente políticas y procedimientos de administración de personal que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano, así como los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución. Dichos procesos corresponden a:

- **Los procesos de incorporación.-** Que comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, procesos de selección de personal y/o promociones internas para solventar las necesidades organizativas, la contratación e inducción de nuevo personal;
- **Los procesos de permanencia.-** Que cubren la creación de condiciones laborales idóneas; Planificar, dirigir y controlar planes y programas de capacitación y desarrollo, que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas motivado para el cumplimiento eficiente de sus tareas y obligaciones; desarrollar procesos de evaluación del desempeño al personal en forma periódica y emitir informes de resultados a su superior inmediato; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; participar en la administración del sistema de incentivos monetarios y no monetarios que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales;
- **Los procesos de desvinculación.-** Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral.

Los procesos antes indicados deberán ser soportados técnicamente, ajustados a las disposiciones legales y transparentes para garantizar condiciones laborales idóneas.

La COAC Educadores de Chimborazo Ltda., evaluará si cuenta con el personal necesario y las competencias idóneas para el desempeño de cada puesto, considerando no sólo experiencia profesional, formación académica, sino también los valores, actitudes y habilidades personales que puedan servir como criterio para garantizar la excelencia institucional.

La COAC Educadores de Chimborazo Ltda., debe mantener información actualizada del capital humano, realizando análisis cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus necesidades. Dicha información deberá referirse al personal existente en la institución; a la formación académica y experiencia; a la forma y fechas de selección, reclutamiento y contratación; información histórica sobre los eventos de capacitación en los que han participado; cargos que han desempeñado en la institución; resultados de evaluaciones realizadas; fechas y causas de separación del personal que se ha desvinculado de la institución.

Tecnología de la información.- La cooperativa debe contar con la tecnología de la información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, la cooperativa debe definir políticas, procesos, procedimientos y metodologías que aseguren una adecuada planificación y administración de la tecnología de la información. Dichas políticas, procesos, procedimientos y metodologías se referirán a:

- a. Con el objeto de garantizar que la administración de la tecnología de la información soporte adecuadamente los requerimientos de operación actuales y futuros de la entidad, cooperativa debe contar con lo siguiente:

- El apoyo y compromiso formal del directorio y la alta gerencia, a través de la asignación de recursos para el cumplimiento de los objetivos tecnológicos;
- Un plan funcional de tecnología de la información alineado con el plan estratégico institucional; y, un plan operativo que establezca las actividades a ejecutar en el corto plazo (un (1) año), traducido en tareas, cronogramas, personal responsable y presupuesto, de manera que se asegure el logro de los objetivos institucionales propuestos;
- Tecnología de la información acorde a las operaciones del negocio y al volumen de transacciones, monitoreada y proyectada según las necesidades y crecimiento de la institución.
- Políticas, procesos, procedimientos y metodologías de tecnología de la información definidos bajo estándares de general aceptación que garanticen la ejecución de los criterios de control interno de eficacia, eficiencia y cumplimiento, alineados a los objetivos y actividades de la institución.
- Difusión y comunicación a todo el personal involucrado de las mencionadas políticas, procesos, procedimientos y metodologías, de tal forma que se asegure su implementación;

b. Con el objeto de garantizar que las operaciones de tecnología de la información satisfagan los requerimientos de la entidad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:

- Procedimientos que establezcan las actividades y responsables de la operación y el uso de las instalaciones de procesamiento de información;
- Inventario de la infraestructura tecnológica que considere por lo menos, su registro, responsables de uso y mantenimiento;

Eventos externos.- En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.

Con la finalidad de que la cooperativa administre adecuadamente el riesgo operativo es necesario que agrupe sus procesos por líneas de negocio, de acuerdo con una metodología establecida de manera formal y por escrito, para lo cual deberán observar los siguientes lineamientos:

- Los procesos productivos deben asignarse a las líneas de negocio de acuerdo con los productos y servicios que generan, de forma que a cada uno de los procesos le corresponda una sola línea de negocio y que ningún proceso permanezca sin asignar.
- Las líneas de negocio también deberán agrupar los procesos gobernantes y los procesos habilitantes que intervienen en las mismas. Si algún proceso gobernante o proceso habilitante interviene en más de una línea de negocio, la entidad deberá utilizar un criterio de asignación objetivo.

Debe identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de la información y los eventos externos.

- Fraude interno;
- Fraude externo;
- Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;
- Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;
- Daños a los activos físicos;
- Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información
- Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

4.8.3 Identificación de los Procesos

Es preciso realizar una identificación amplia, la cual debe incluir todos los riesgos, estén o no bajo control de la cooperativa generando una lista de eventos que podrían afectarla, esto involucra separar la actividad o proyecto en un conjunto de elementos. Luego estos son considerados de manera minuciosa para identificar lo que puede suceder.

La cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo Ltda., no tiene estandarizados los procesos por lo que ciertas acciones son ejecutadas de manera inusual e incorrecta, ningún empleado actúa de acuerdo a manuales internos.

1. Procesos Gobernantes
2. Procesos Operativos
3. Procesos de Apoyo

Tabla 22: Distribución de Procesos

	MACROPROCESO	PROCESO
PROCESOS GOBERNANTES	Gestión de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación Anual Operativa ✓ Elaboración y actualización de normativa interna.
	Atención en ventanillas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepción de depósitos. ✓ Efectuar retiros.
PROCESOS OPERATIVOS	Atención en Cajero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retiros de Efectivo.
	Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apertura de cuentas. ✓ Clausura de cuentas. ✓ Realizar inversiones. ✓ Nota de Débito. ✓ Nota de Crédito. ✓ Transferencias Internas. ✓ Transferencias interbancarias. ✓ Atención de reclamos y sugerencias.
	Caja	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuadre de Caja Diario. ✓ Cierre de Caja. ✓ Control de Caja general.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

	Créditos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción de créditos. ✓ Receptar y validar requisitos. ✓ Analizar y evaluar créditos. ✓ Desembolso de Crédito. ✓ Liquidación de créditos. ✓ Controlar créditos (Morosidad). ✓ Control de cartera vencida. ✓ Recuperación de Cartera Vencida. ✓ Convenios Comerciales.
	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar cartera ✓ Analizar inversiones.
PROCESOS DE APOYO	Archivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración de Documentación y Archivo.
	Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar asientos contables diarios. ✓ Efectuar pagos. ✓ Saldo y estructura de las disponibilidades. ✓ Conciliación bancaria. ✓ Elaborar Balances.
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de Bóveda.
	Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bases de datos.
	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección del personal. ✓ Capacitación y motivación. ✓ Evaluación y control del personal.

4.8.4 Medición

Se llevará a cabo un análisis de los riesgos operativos, mismo que permitirá medir las falencias en las actividades y ayudará a mejorar la gestión operativa, el proceso del análisis será:

1. Levantamiento de procesos, identificación de riesgos
2. Estructuración de la matriz de identificación y priorización del riesgo


4.8.4.1 Levantamiento de procesos, identificación de riesgos


La cooperativa no cuenta en su totalidad con los procesos definidos por lo que se realizó el levantamiento de procesos y la identificación de los riesgos posibles y reales.

4.8.4.2 Procedimiento para levantar un proceso

1. Analizar la normativa interna y procesos vigentes relacionados con el área funcional que vayan a ser efecto de levantamiento del proceso.
2. Entrevistar a los actores involucrados en el área funcional para validar procesos existentes.
3. Analizar (listar y ordenar) la información generada durante la entrevista.
4. Identificar los procesos críticos y señalarlos como tales en el inventario de procesos existente, de acuerdo a lo establecido por la norma de control.

A continuación se presenta el proceso de apertura de cuenta y recepción de depósitos:

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. PROCESOS OPERATIVOS																							
PROCESO:	Apertura de cuentas																								
ENCARGADO:	Atención al cliente																								
PROCEDIMIENTO																									
<ol style="list-style-type: none"> Podrán formar parte de la Cooperativa: los docentes, docentes mentores, rectores y vicerrectores, directores y subdirectores, inspectores y sub inspectores, asesores educativos, auditores educativos, personal administrativo, de servicios fiscales y fisco misionales con nombramiento fiscal, los maestros contratados y los jubilados que hayan pertenecido al magisterio de la provincia de Chimborazo. Revisa si los documentos cumplen con los requisitos establecidos. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Llena el formulario de solicitud expresa de afiliación a la Cooperativa. ➤ Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación. ➤ Copia del nombramiento o contrato vigente. ➤ Monto para apertura de cuenta: El valor de \$53.02 para nuevos socios y \$30.00 para socios jubilados. 																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>RUBRO</th> <th>VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ahorros</td> <td>\$37.52</td> </tr> <tr> <td>Certificados de Aportación</td> <td>\$ 5.00</td> </tr> <tr> <td>Seguro de vida familiar</td> <td>\$ 5.50</td> </tr> <tr> <td>Cuota de Ingreso</td> <td>\$ 5.00</td> </tr> <tr> <td>TOTAL PRIMER MES</td> <td>\$53.02</td> </tr> </tbody> </table>		RUBRO	VALOR	Ahorros	\$37.52	Certificados de Aportación	\$ 5.00	Seguro de vida familiar	\$ 5.50	Cuota de Ingreso	\$ 5.00	TOTAL PRIMER MES	\$53.02	<table border="1"> <thead> <tr> <th>RUBRO</th> <th>VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ahorros</td> <td>\$19.50</td> </tr> <tr> <td>Certificados de Aportación</td> <td>\$ 5.00</td> </tr> <tr> <td>Seguro de Vida Familiar</td> <td>\$ 5.50</td> </tr> <tr> <td>TOTAL MENSUAL</td> <td>\$30.00</td> </tr> </tbody> </table>		RUBRO	VALOR	Ahorros	\$19.50	Certificados de Aportación	\$ 5.00	Seguro de Vida Familiar	\$ 5.50	TOTAL MENSUAL	\$30.00
RUBRO	VALOR																								
Ahorros	\$37.52																								
Certificados de Aportación	\$ 5.00																								
Seguro de vida familiar	\$ 5.50																								
Cuota de Ingreso	\$ 5.00																								
TOTAL PRIMER MES	\$53.02																								
RUBRO	VALOR																								
Ahorros	\$19.50																								
Certificados de Aportación	\$ 5.00																								
Seguro de Vida Familiar	\$ 5.50																								
TOTAL MENSUAL	\$30.00																								
<ol style="list-style-type: none"> Si los documentos cumplen con los requisitos ingresa al sistema los datos personales y procede a la apertura de cuenta caso contrario se niega la apertura. Imprime el convenio de apertura de libretas de ahorro. Revisa que la información proporcionada este correcto caso contrario reimprime el documento. Firma en los documentos de apertura de cuenta el asesor y el socio Generación de cuentas: Ahorros a la vista, Certificado de Aportación. El asesor llena la papeleta de depósito para que el socio se acerque a ventanilla a realizar el pago. En ventanilla el cajero recibe y revisa la papeleta de deposito Ingresa al sistema el número de cuenta del socio y registra los valores de las cuentas. Imprime la libreta y entrega al socio. Archivo de documentos. 																									
RIESGOS <ul style="list-style-type: none"> • Errores de digitación • Control de nombre homónimos. • Tras papeleo de documentos. • No se Escanea (captura) de firmas y paso al sistema a diario del total de cuentas aperturadas. 																									
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena																						
		REVISADO POR:																							

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO:		Receptar depósitos.	
ENCARGADO:		Recibidor-Pagador	
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la papeleta de depósito y el dinero. 2. Verifica los datos del socio en la papeleta 3. Ingresa el número de cuenta en el sistema y verifica el nombre del socio 4. Cuenta el dinero y verifica que no hayan billetes falsos y que este completo. 5. Cuando encuentran un billete falso se conserva el billete 6. Ingresa al sistema el número de papeleta y el total a depositarse ya sea en efectivo o en cheques en este caso se detalla la transacción con los datos del cheque 7. Cuando la transacción es realizada por otra persona diferente al titular de la cuenta se registra el nombre del depositante 8. Se procesa la información 9. Se imprime el documento de respaldo se coloca una rúbrica y sello y si el socio tiene la libreta se le actualiza los datos. 10. Entrega el comprobante al socio. <p>RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papeletas de depósito y retiro incompletas y/o erróneas • Confidencialidad y manejo de claves de acceso al sistema • Custodia de dinero en ventanillas 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	

Los procesos de la COAC Educadores de Chimborazo Ltda. Se detallan en el anexo 2.

A continuación se presenta los principales riesgos identificados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., según la clasificación de los procesos.

Tabla 23: Descripción de Riesgos por Proceso

PROCESO	RIESGO	DESCRIPCIÓN
Planificación Anual Operativa	Cumplimiento de Objetivos	No se cumplen los objetivos establecidos en la planificación anual.
Elaboración y actualización de normativa interna	Manuales y políticas	Los manuales con los que cuenta la cooperativa no se encuentran actualizados o no se utilizan
Recepción de Depósitos	Papeletas de depósito y retiro incompletas y/o erróneas	En ciertos casos los casos no registran o se equivocan en los datos a ser llenados en las papeletas.
	Confidencialidad y manejo de claves de acceso al sistema	Existe personal que tiene acceso a toda la información y no solo a la que compete a sus funciones.
	Custodia de dinero por ingreso en ventanilla	Encargado de ventanilla cuando tiene que ausentarse no cuenta el dinero que dispone y los deja en un cajón sin las debidas seguridades.
Efectuar retiros	Error de conteo de billetes	Al contar de forma manual los billetes existen equivocaciones.
	Control de firmas y huella dactilar	En el caso de que el retiro sea efectuado por parte de terceras personas.
Apertura de cuentas	Errores de digitación	Ingreso de datos personales incorrectos.
	Control de nombres homónimos.	Se da en los casos de personas con nombres similares con diferentes cuentas.
	No se realiza la captura digital de las firmas	No se escanea las firmas de las cuentas aperturadas.
Cierre de cuentas	Cierre de cuentas de socios y garantes sin verificación.	Cuando tienen créditos o son garantes de préstamos.
Nota de Débito	Monto erróneo a ser debitado	Cantidad diferente entre la nota de débito y el valor acreditado por abono o cancelación de créditos
	Error en nombre del socio al momento de efectuar el Débito	Existen errores en el nombre del socio o en el número de socio al momento de realizar los débitos.

Transferencias Internas	Acreditación de saldos a cuentas de otros socios diferente al que consta en el documento.	Errores de tipeo por similitud en el número de cuenta o nombre del socio
Transferencias interbancarias a otras entidades	Montos erróneos a transferir.	Cantidad diferente a la que debe ser realmente transferida
	Confirmación de SPI al Banco Central.	No se envía a tiempo las confirmaciones de SPI al Banco Central, mientras que internamente ya se ha debitado o acreditado a la cuenta del socio.
Atención de reclamos y sugerencias	No existe un buzón de sugerencias y reclamos	La institución no posee un buzón de reclamos y sugerencias para evaluar la calidad de los servicios y productos que ofrece la cooperativa.
Cierre de Caja General de la Agencia	Cuadre anticipado	Se lleva a cabo la impresión del resumen de caja antes de receptor el dinero de cada responsable.
Control de caja general	El supervisor de caja realiza otras actividades de carácter compatibles.	El supervisor de cajas también cumple el rol de cajero
Promoción de créditos	Deficiencia en la información proporcionada	No se realiza una adecuada entrega de información a los socios por lo que existe confusión entre los tipos de créditos y los requisitos de los mismos
Análisis y Evaluación de Créditos	Aceptación de crédito sin respaldo	La aceptación del crédito es verbal y se autoriza mediante el sistema sin firmas de responsabilidad.
	Convenios Comerciales	Problemas en el registro de las transacciones Interinstitucionales.
Recuperación de Cartera Vencida	No se da seguimiento a los créditos vencidos castigar la cartera	Créditos vencidos desde el 2005
	Mora	Alto porcentaje de mora por incumplimiento del socio
	Trámites judiciales	Falencias en la gestión de cobranza administrativa, que generan gastos extrajudiciales y judiciales
Administración de Documentación y Archivo	Extravió de documentos y/o desorden cronológico	Pérdida de documentos, y documentos archivados de forma no cronológica

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Base de Datos	Licencias de Programas no Originales	Riesgo de pérdida de información por el uso de programas no certificados.
Realizar asientos contables diarios	Errores en el registro contable	Se carga o se abona en una cuenta que no corresponde. Se carga y/o abona más o menos de lo que consta en el documento.
Efectuar pagos	Incumplimiento del proceso de adquisiciones.	Se recibe facturas que han sido llenadas de forma incorrecta
Conciliación bancaria	Control de cheques girados y no cobrados	Cheques girados que no son cobrados en el mes y no se registra en contabilidad
Control de bóveda	Acceso a bóveda del personal no autorizado.	Varias personas acceden a la bóveda de la entidad sin la autorización pertinente

4.8.4.3 Diseño de la Matriz de Identificación y Valoración de Riesgo

La presente matriz permite detectar y valorar los apropiadamente los riesgos que podrían generar daños a la entidad financiera y sus activos.

4.8.4.4 Matriz de Riesgo

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de la cooperativa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos.

La valoración consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que podría ser por ejemplo de 1 a 5: insignificante (1), baja (2), media (3), moderada (4), o alta (5), esto depende también de la combinación entre impacto y probabilidad. A continuación se puede observar en la tabla un ejemplo de valoración de riesgo en función de la probabilidad e impacto de tipo numérico con escala:

Tabla 24: Relación de Impacto y Frecuencia

FRECUENCIA	Alto	15 MODERADO	30 IMPORTANTE	60 INACEPTABLE
	Medio	10 TOLERABLE	20 MODERADO	40 IMPORTANTE
	Bajo	5 ACEPTABLE	10 TOLERABLE	20 MODERADO
		Bajo	Medio	Alto
		IMPACTO		

Fuente: COSO ERM.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

Tabla 25: Valoración de Riesgo

NIVEL DE RIESGO INHERENTE	CALIFICACIÓN
60	INACEPTABLE
30 - 40	IMPORTANTE
15 - 20	MODERADO
10	TOLERABLE
5	ACEPTABLE

Fuente: COSO ERM.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

4.8.4.5 Origen del Riesgo

Estos se clasifican en exógenos o externos y en endógenos o internos, cuyas consecuencias podrían generar el deterioro del valor de los activos y/o el incremento de los costos/ gastos y pasivos.

4.8.4.6 Calidad de la Gestión

Determina cuán eficaces son los controles establecidos para mitigar los riesgos identificados. En medida que los controles sean más eficientes y la gestión de riesgos pro-activa, el indicador de riesgo inherente neto tiende a disminuir. Por ejemplo una escala de valoración de efectividad de los controles podría ajustarse a un rango similar al siguiente:

En otros modelos los riesgos pueden clasificarse de acuerdo con una escala de colores.

Tabla 26: Calidad de la Gestión

Control	Efectividad
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4

Fuente: COSO ERM.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

4.8.4.7 Metodología para calcular el Riesgo Residual

Resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de riesgos determinada por la administración.

La fórmula para establecer el nivel de exposición del riesgo es: el nivel de riesgo dividido entre el nivel de eficacia del control que se encuentra asociado al riesgo.

$$\text{Riesgo Residual} = \frac{\text{Nivel de Riesgo Inherente}}{\text{Control (eficacia)}}$$

Escala establecida para definir el Riesgo Residual en la institución:

Tabla 27: Calificación del Riesgo Residual

NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	CALIFICACIÓN
> 30	INACEPTABLE
20 - 30	IMPORTANTE
10 – 19.9	MODERADO
5 - 9.9	TOLERABLE
< 5	ACEPTABLE

Fuente: COSO ERM.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

4.8.4.8 Mapa de Riesgos

El mapa de riesgos es una herramienta que le permite a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., organizar la información sobre los riesgos y visualizar su magnitud, con el fin de definir las acciones necesarias para su manejo.

Tabla 28: Mapa de Riesgos

PROCESOS	SUBPROCESOS	ESPECÍFICOS	FACTORES DE RIESGOS	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	TIPO DE RIESGO	CONTROL DE RIESGO	EFFECTIVIDAD	RIESGO NETO RESIDUAL
GOBERNANTES	Gestión de Planificación	Planificación Anual Operativa	Cumplimiento de los objetivos	Endógeno	Estancamiento Institucional	Alto	Medio	40	Operativo	Evaluaciones Semestrales	3	13.33
		Elaboración y actualización de normativa interna	No se actualiza los manuales o no se utilizan	Endógeno	Entorpecimiento en el correcto funcionamiento de los procesos	Alto	Alto	60	Legal	Actualización, difusión y aplicación de los manuales	3	20
OPERATIVOS	Atención en Ventanillas	Recepción de Depósitos	Papeletas de depósito y retiro incompletas y/o erróneas	Endógeno	Información inexacta Problemas de Contabilización	Bajo	Alto	15	Operativo	Control minucioso de los documentos	3	5
			Confidencialidad y manejo de claves de acceso al sistema	Endógeno	Fraudes Manipulación de la Información	Alto	Bajo	20	Operativo	Controles periódicos de usuarios y claves	4	5
			Custodia de dinero por ingreso en ventanilla	Endógeno	Faltantes de Dinero	Bajo	Bajo	5	Operativo	Arqueos Sorpresivos de Caja	4	1.25
		Efectuar Retiros	Error de conteo de billetes	Endógeno	Faltantes de Dinero	Bajo	Bajo	5	Operativo	Uso de Máquina Contadora de Billetes	4	1.25
			Control de firmas y huella dactilar	Endógeno	Fraude	Medio	Bajo	10	Operativo	Control de firmas y huellas periódicas	4	2.5
OPERATIVOS	Atención al cliente	Apertura de cuentas	Errores de digitación	Endógeno	Información inexacta de los socios	Medio	Bajo	10	Operativo	Controles semanales de nuevos Socios	4	2.5

			Control de nombres homónimos.	Endógeno	Errores en las transacciones	Bajo	Bajo	5	Operativo	Controles semanales de nuevos Socios	4	1.25
			No se realiza la captura digital de las firmas	Endógeno	No se cuenta con la firma del socio dentro de la base de datos de la cooperativa	Alto	Medio	40	Operativo	Captura inmediata de la firma del socio al momento de apertura de cuenta	4	10
		Cierre de cuentas	Cierre de cuentas de socios y garantes sin verificación	Endógeno	Pérdida Económica	Medio	Medio	20	Operativo	Consulta a socios garantes previo al cierre de cuentas	3	6.67
		Nota de Débito	Monto erróneo a ser debitado	Endógeno	Errores en las transacciones Socios Disconformes	Medio	Bajo	10	Operativo	Informes Semanales	4	2.5
			Error en nombre del socio al momento de efectuar el Débito	Endógeno	Socios Disconformes Errores en las transacciones	Medio	Bajo	10	Operativo	Informes Semanales	4	2.5
		Transferencias Internas	Acreditación en cuentas de socios diferentes al indicado	Endógeno	Errores en las transacciones Socios Disconformes	Medio	Bajo	10	Operativo	Informes Mensuales	4	2.5
		Transferencias interbancarias desde ventanilla a otras entidades	Montos erróneos a transferir.	Endógeno	Pérdida Económica Errores en Transacciones	Medio	Bajo	10	Operativo	Supervisión continua de las transferencias	4	2.5
			Confirmación de SPI al Banco Central.	Endógeno	Pérdida Económica	Medio	Medio	20	Operativo	Supervisión continua de las transferencias	4	5
		Atención de reclamos y sugerencias	No existe un buzón de sugerencias y reclamos	Endógeno	Descontento por parte de los socios	Medio	Alto	30	Operativo	Instalación de un buzón de sugerencias y reclamos	4	7.5
		OPERATIVOS										

	Caja	Cierre de Caja General de la Agencia	Cuadre anticipado	Endógeno	Información irreal	Medio	Medio	20	Operativo	Cuadros de Caja con la presencia de supervisor de Cajas	4	5
		Control de caja general	El supervisor de caja realiza otras actividades de carácter compatibles.	Endógeno	Fraude	Alto	Medio	40	Operativo	Apropiada segregación de funciones	4	10
	Crédito	Promoción de créditos	Deficiencia en la información proporcionada	Endógeno	Los socios no acceden a los créditos por desconocimiento	Medio	Alto	30	Crédito	Correcta publicidad y difusión de créditos	3	10
		Análisis y Evaluación de Créditos	Aceptación de crédito sin respaldo	Endógeno	Aumento en la mora al otorgar crédito a socios que no presentan garantía	Alto	Alto	60	Crédito	Apropiada aplicación de las políticas de crédito	4	15
		Convenios Comerciales	Problemas por cruce de información entre entidades	Endógeno - Exógeno	Errores en registros Contables	Medio	Medio	20	Crédito	Establecer un apropiado sistema de Información y Comunicación	4	5
		Receptar y validar requisitos de créditos sin inspección	Información de Socio Desactualizada	Endógeno	Se desconoce las condiciones actuales del socio	Alto	Medio	40	Crédito	Inspeccionar de forma obligatoria a los socios postulantes a un crédito	4	10
	Crédito	Recuperación de Cartera Vencida	Mora	Exógeno	Pérdidas Económicas por la tardía recuperación de cartera vencida	Medio	Medio	20	Crédito	Definir nuevas políticas de cobranzas	4	5
			No se da seguimiento a los créditos vencidos	Endógeno		Bajo	Medio	10	Crédito	Revisión rutinaria de los créditos vencidos	4	2.5

			Trámites judiciales	Endógeno	Se recurre en gastos extras para la recuperación de cartera	Medio	Bajo	10	Legal	Definir nuevas políticas de cobranzas	4	2.5
DE APOYO	Archivo	Administración de Documentación y Archivo	Extravío de documentos y/o desorden cronológico	Endógeno	Pérdida de documentos importante	Medio	Alto	30	Operativo	Mantener archivos de respaldo y revisiones periódicas de documentos	4	15
	Contabilidad	Realizar asientos contables diarios	Errores en el registro contable	Endógeno	Errores en cuadro de balances	Bajo	Bajo	5	Operativo	Revisión minuciosa de las transacciones	4	1.25
		Incumplimiento del proceso de adquisiciones	Se recibe facturas que han sido llenadas de forma incorrecta	Endógeno	No se poseen documentos de soporte válido	Alto	Bajo	20	Operativo	Implementar el mayor uso de la facturación electrónica	3	6.67
		Conciliación bancaria	Control de cheques girados y no cobrados	Endógeno	Descuadres en las conciliaciones bancarias	Medio	Bajo	10	Operativo	Revisión Semanal de Cheques Girados y No Cobrados	4	2.5
	Sistemas	Licencias de Programas no Originales	Incertidumbre en la Información	Endógeno	Pérdida de información por el uso de programas no certificados.	Alto	Medio	40	Operativo	Instalación de programas originales	4	10
	Bóveda	Control de bóveda	Acceso a bóveda de personal no autorizado.	Endógeno	Pérdidas Económicas	Alto	Bajo	20	Operativo	Restringir el acceso al personal	4	5

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

4.8.5 Control

El nivel de riesgo será aceptado por la Cooperativa para aquellos acontecimientos cuya calificación de riesgo inherente se encuentre en las categorías de medio o bajo, además los riesgos operacionales que pueden ser tolerados, son aquellos cuyo costo de manejar o tratar sea mayor a la pérdida potencial que dichos riesgos puedan generar.

Para el control y seguimiento de los riesgos se debe realizar el estudio de los procesos críticos de la Cooperativa y definir las acciones correctivas apropiadas con mira a la mitigación de los mismos, se debe determinar además los puntos de control mediante la delegación de personal responsable en cada etapa de los procesos; este análisis será realizado por el Comité de Administración Integral de Riesgos conjuntamente con el Administrador de Riesgos.

Un aspecto esencial de la administración del riesgo operacional es el control, el cual demandará que la cooperativa cuente con mecanismos de control interno apropiados, es decir, políticas, procesos, procedimientos, instrucciones, técnicas, métodos y niveles de control formalmente instituidos y supervisados periódicamente. Los controles deben formar parte integral de las actividades frecuentes de la institución para desarrollar respuestas oportunas ante posibles eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias que los provocaron.

De manera general, se implementarán procedimientos de evaluación acerca de la correcta interacción de los procesos, actividades, sistemas y prácticas utilizadas en las áreas operativas y administrativas, con el fin de controlar y monitorear situaciones o condiciones que puedan derivar en pérdidas o inadecuadas asignaciones de recursos.

Dado que la cooperativa no conoce los potenciales riesgos que cada uno de los diversos procesos gobernantes, operativos y de apoyo pueden generar, se describieron aquellos que representan mayor exposición a riesgos.

4.8.5.1 Del Comité de Administración Integral de Riesgos

- El Comité de Administración Integral de Riesgos deberá evaluar y proponer al directorio las políticas para la administración del riesgo operativo.
- Analizar y plantear mejoras al proceso de administración y manejo del riesgo operativo y cerciorarse que sean difundidas y puesta en práctica a lo largo de toda la entidad.
- Determinar los mecanismos para examinar y supervisar los cambios representativos en la exposición a los riesgos.

4.8.5.2 Del Administrador de Riesgos

- El Administrador de Riesgos deberá diseñar las políticas y el proceso de administración del riesgo operativo.
- Evaluar las políticas y procedimientos propuestos para el manejo de riesgos relacionados con los procesos, personas, eventos externos y tecnología de la información.
- Liderar el diseño, el empleo y el cumplimiento del plan para el manejo de riesgos por parte de todos los componentes de la cooperativa.

4.8.6 Monitoreo

La cooperativa debe monitorear y valorar los cambios significativos y la exposición a riesgos provenientes de los procesos, las personas, la tecnología de la información y los eventos externos con el seguimiento de las recomendaciones que surjan de las evaluaciones de los procesos mencionados.

- Debe contar con un esquema organizado de informes que le permita disponer de información suficiente y apropiada para manejar el riesgo operativo en forma continua y pertinente, siendo los siguientes los reportes necesarios:

- Reporte que contenga un listado de los eventos de riesgo operativo, puntualizando las falencias o insuficiencias que los originaron.
- Actualización del Mapa de Riesgos.
- Indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las políticas, y procedimientos utilizados.
- Reportes de evaluación del grado de cumplimiento de las políticas relacionadas con los factores de riesgo operativo y los procesos y procedimientos establecidos por la institución; y,
- Notificar al personal con circulares pre-numeradas, acerca de las fallas identificadas para posterior mejora en el cumplimiento de los procesos.

4.9 Riesgo Legal

El riesgo legal es la probabilidad de que la Cooperativa sufra pérdidas directas o indirectas, debido a un error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que resulten de la inobservancia, errónea o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emitidas por los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias.

Leyes que rigen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Código de Trabajo.
- Código Tributario.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su respectivo Reglamento de Aplicación.
- Estatuto y Reglamentos Internos.

Las falencias o insuficiencias de orden legal deben ser determinadas por la institución de acuerdo con su propia apreciación y perfil de riesgos, pero deben enfocar al menos los siguientes campos: actos societarios, gestión judicial del crédito, cumplimiento normativo interno.

4.9.1 Identificación

El riesgo legal se produce debido al propio comportamiento de las entidades financieras:

- Desconocimiento Legal.
- Fallas de implementación.
- Errónea Interpretación de la Ley.

4.9.2 Medición

No existe un sistema que permitió medir el riesgo legal, dado a que el principal factor de riesgo es la inobservancia e inadecuada interpretación de la ley, así como la falta de cumplimiento de la misma.

Se ha evaluado las principales leyes a las cuales está sujeta la cooperativa, y que su cumplimiento es de carácter obligatorio.

Tabla 29: Leyes aplicables a la CACECH

LEYES	CUMPLE	
	SI	NO
LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA		
Art.- 43.- Las cooperativas, para su funcionamiento, contarán con una Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes constarán en el Reglamento General de la presente ley y sin perjuicio de otras instancias administrativas que atiendan a su objeto social.	X	
Art.- 49.- El Consejo de Vigilancia está obligado a informar, oportunamente, a la Asamblea General y a la Superintendencia, las observaciones relacionadas con la administración financiera y la contabilidad que formule, así como, sobre el cumplimiento de las recomendaciones efectuadas por Auditoría Interna o Externa	X	
Art.- 52.- El patrimonio de las cooperativas se integra por su capital social, sus reservas y los excedentes no distribuidos. Su capital social, es variable e ilimitado y se integra con las aportaciones de los socios, en dinero, trabajo o bienes, estos últimos, avaluados según las normas estatutarias que, podrán contemplar mecanismos de aumento de capital, mediante aportaciones debitadas en operaciones con los socios. Ningún socio podrá poseer más del 5% del capital social, salvo que se trate de cooperativas mixtas. Las cooperativas podrán fijar CERTIFICADOS DE APORTACIÓN.	X	
Art.- 53.- Las aportaciones de los socios, estarán representadas por certificados de aportación que serán nominativos, transferibles solo	X	

entre socios, o a favor de la cooperativa, previa aceptación del Consejo de Administración.		
<p>Art.- 55.- Las cooperativas, obligatoriamente, revalorizarán sus bienes inmuebles cada dos años y la plusvalía generada se distribuirá en la siguiente forma:</p> <p>a) El 70% para incrementar el capital social, entregándose a los socios la alícuota que les corresponda, en certificados de aportación, bajo el mismo tratamiento que los excedentes;</p> <p>b) El 20% para incrementar el fondo irrepatriable de reserva legal;</p> <p>c) El 5% para el fondo de educación, que será administrado por la cooperativa y justificada su utilización a fin de año, ante la Superintendencia;</p> <p>d) El 5% como contribución obligatoria para el sostenimiento del Instituto y de la Superintendencia;</p>	X	
<p>Art.- 57.- El Fondo Irrepartible de Reserva Legal, no podrá distribuirse entre los socios, bajo ninguna figura jurídica, ni incrementar sus aportaciones, ni aún en caso de liquidación de la cooperativa.</p> <p>El Fondo Irrepartible de Reserva Legal, estará constituido por:</p> <p>a) El 20% de los excedentes anuales;</p> <p>b) Los reembolsos de haberes de ex socios, que no hayan sido retirados por más de dos años;</p> <p>c) Los bienes o derechos patrimoniales otorgados a favor de la cooperativa, a título gratuito.</p>	X	
<p>Art.- 60.- Una vez deducidos los gastos de administración, amortización de deudas, intereses a las aportaciones, los excedentes netos, se distribuirán de la siguiente forma:</p> <p>a) El 15% por concepto de utilidades en beneficio de los trabajadores;</p> <p>b) El 40%, que se destinará para incrementar el capital social, entregándose certificados de aportación a los socios, sobre la alícuota que les corresponda;</p> <p>c) El 20% para incrementar el Fondo Irrepartible de Reserva Legal;</p> <p>d) El 10% para el Fondo de Educación, administrado por la cooperativa;</p> <p>e) El 5% para el Fondo de Asistencia Social;</p> <p>f) El 10% restante, se destinará en beneficio de la comunidad, según lo resuelva la Asamblea General, garantizando la solvencia institucional;</p>	X	
Art.- 61.- Las cooperativas incorporarán en sus informes de gestión, el Balance Social que acreditará el nivel de cumplimiento de los Principios Cooperativos, de los objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural.	X	
CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO	SI	NO
<p>Artículo 449.- Solvencia y prudencia financiera. Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, considerando las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito. Las regulaciones deberán establecer normas, al menos, en los siguientes aspectos:</p> <p>1. Solvencia patrimonial;</p> <p>2. Prudencia Financiera;</p>	X	

3. Mínimos de Liquidez; 4. Balance Social; y, 5. Transparencia.		
Artículo 452.- Inversiones. Las cooperativas de ahorro y crédito deberán invertir preferentemente, en este orden: 1. En el mismo sector financiero; y, 2. En el mercado secundario de valores o en las entidades financieras privadas	X	
Artículo 455.- Auditorías. Las cooperativas de ahorro y crédito contarán con auditores interno y externo cuando sus activos superen USD 5 000.000,00 (cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América). Este valor se ajustará anualmente conforme al índice de precios al consumidor. Las cooperativas de ahorro y crédito cuyos activos sean inferiores al monto señalado en el inciso precedente, contarán con las auditorías que determine el consejo de administración, de conformidad con las normas que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	X	
Artículo 457.- Prohibiciones. Las cooperativas de ahorro y crédito, además de las prohibiciones, dispuestas en este Código que les fueran aplicables, tienen prohibido lo siguiente: 1. Adquirir acciones de entidades del sector financiero privado; 2. Conceder, bajo ninguna forma, preferencias o privilegios a los socios, administradores, funcionarios o empleados; 3. Exigir a los nuevos integrantes de la organización que suscriban un mayor número de aportes, cuotas o aportaciones de los que hayan adquirido los fundadores desde que ingresaron a la organización, o que contraigan con la entidad cualquier obligación económica extraordinaria, que no la hayan contraído dichos integrantes; 4. Los directivos de las organizaciones quedan prohibidos de utilizar su condición y los recursos de la entidad para establecer relaciones contractuales, profesionales laborales o de servicios personales, directa o indirectamente, con otras personas u organizaciones; 5. Establecer acuerdos, convenios o contratos con personas naturales o jurídicas ajenas a la organización, que les permita participar directa o indirectamente de los beneficios derivados de las medidas de fomento, promoción e incentivos que concede la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria; 6. Lucrar o favorecerse fraudulentamente de las operaciones y actividades de la organización y de los beneficios que otorga la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Igual disposición aplicará a los administradores de las entidades financieras de este capítulo. 7. Ocultar, alterar fraudulentamente o suprimir en cualquier informe de operación, datos o hechos respecto de los cuales la superintendencia y el público tengan derecho a estar informados;	X	
LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUARIO INTERNO	SI	NO
Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades.	X	
Art. 21.- Estados financieros.- Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como		

también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.	X																							
Art. 37.- Los ingresos gravables obtenidos por sociedades constituidas en el Ecuador, así como por las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas aplicarán la tarifa del 22% sobre su base imponible.	X																							
REGLAMENTO DE APLICACIÓN DE LORTI	SI	NO																						
Art. 43.- Estados financieros a ser utilizados en el análisis de crédito.- Las entidades financieras así como las Instituciones del Estado que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las personas naturales o sociedades, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios. Las instituciones del sistema financiero nacional, dentro del proceso de análisis de crédito, considerarán como balance general y estado de resultados, únicamente a las declaraciones de impuesto a la renta presentadas por sus clientes ante el Servicio de Rentas Internas. El Servicio de Rentas Internas, sin perjuicio de la obligación que tiene la Superintendencia de Bancos y Seguros de controlar la correcta aplicación de esta disposición, verificará el cumplimiento de lo señalado en el presente artículo, y en caso de su inobservancia impondrá las sanciones a que hubiere lugar, de conformidad con la ley.	X																							
<p>Art. 72.- Plazos para declarar y pagar.- La declaración anual del impuesto a la renta se presentará y se pagará el valor correspondiente en los siguientes plazos:</p> <p>Para las sociedades, el plazo se inicia el 1 de febrero del año siguiente al que corresponda la declaración y vence en las siguientes fechas, según el noveno dígito del número del Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la sociedad.</p> <table> <tr> <td>Si el noveno dígito es</td> <td>Fecha de vencimiento (hasta el día)</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>10 de abril</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12 de abril</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>4 de abril</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>16 de abril</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>18 de abril</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>20 de abril</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>22 de abril</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>24 de abril</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>26 de abril</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>28 de abril</td> </tr> </table>	Si el noveno dígito es	Fecha de vencimiento (hasta el día)	1	10 de abril	2	12 de abril	3	4 de abril	4	16 de abril	5	18 de abril	6	20 de abril	7	22 de abril	8	24 de abril	9	26 de abril	0	28 de abril	X	
Si el noveno dígito es	Fecha de vencimiento (hasta el día)																							
1	10 de abril																							
2	12 de abril																							
3	4 de abril																							
4	16 de abril																							
5	18 de abril																							
6	20 de abril																							
7	22 de abril																							
8	24 de abril																							
9	26 de abril																							
0	28 de abril																							
Art. 92.- Agentes de Retención.- Serán agentes de retención del Impuesto a la Renta: Las entidades del sector público, según la definición de la Constitución Política del Ecuador, las sociedades, las personas naturales y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad, que realicen pagos o acrediten en cuenta valores que constituyan ingresos gravados para quien los perciba;	X																							

Art. 95.- Momento de la retención.- La retención en la fuente deberá realizarse al momento del pago o crédito en cuenta, lo que suceda primero. Se entenderá que la retención ha sido efectuada dentro del plazo de cinco días de que se ha presentado el correspondiente comprobante de venta. El agente de retención deberá depositar los valores retenidos en una entidad autorizada para recaudar tributos, de acuerdo a la forma y plazo establecidos en el presente reglamento.	X																							
Art. 100.- Declaraciones de las retenciones en la fuente.- Las declaraciones mensuales de retenciones en la fuente se efectuarán en los formularios u otros medios, en la forma y condiciones que, mediante Resolución defina el Director General del Servicio de Rentas Internas.	X																							
Art. 101.- Consolidación de la declaración.- Cuando el agente de retención tenga sucursales o agencias, presentará la declaración mensual de retenciones en la fuente y las pagará en forma consolidada.	X																							
<p>Art. 102.- Plazos para declarar y pagar.- Los agentes de retención del Impuesto a la Renta, presentarán la declaración de los valores retenidos y los pagarán en el siguiente mes, hasta las fechas que se indican a continuación, atendiendo al noveno dígito del número del Registro Único de Contribuyentes – RUC:</p> <table> <tr> <td>Si el noveno dígito es</td> <td>Fecha de vencimiento (hasta el día)</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>10 del mes siguiente</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12 del mes siguiente</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>14 del mes siguiente</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>16 del mes siguiente</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>18 del mes siguiente</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>20 del mes siguiente</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>22 del mes siguiente</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>24 del mes siguiente</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>26 del mes siguiente</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>28 del mes siguiente</td> </tr> </table>	Si el noveno dígito es	Fecha de vencimiento (hasta el día)	1	10 del mes siguiente	2	12 del mes siguiente	3	14 del mes siguiente	4	16 del mes siguiente	5	18 del mes siguiente	6	20 del mes siguiente	7	22 del mes siguiente	8	24 del mes siguiente	9	26 del mes siguiente	0	28 del mes siguiente	X	
Si el noveno dígito es	Fecha de vencimiento (hasta el día)																							
1	10 del mes siguiente																							
2	12 del mes siguiente																							
3	14 del mes siguiente																							
4	16 del mes siguiente																							
5	18 del mes siguiente																							
6	20 del mes siguiente																							
7	22 del mes siguiente																							
8	24 del mes siguiente																							
9	26 del mes siguiente																							
0	28 del mes siguiente																							
Art. 108.- Retención por rendimientos financieros.- Toda sociedad que pague o acredite en cuenta cualquier tipo de rendimiento financiero, deberá efectuar la retención en la fuente por el porcentaje que fije el Director General del Servicio de Rentas Internas, mediante resolución.	X																							
Art. 158.- Declaración del impuesto.- Los sujetos pasivos del Impuesto al Valor Agregado que efectúen transferencias de bienes o presten servicios gravados con tarifa 12% del Impuesto al Valor Agregado, y aquellos que realicen compras o pagos por las que deban efectuar la retención en la fuente del Impuesto al Valor Agregado, están obligados a presentar una declaración mensual de las operaciones gravadas con este tributo, realizadas en el mes inmediato anterior y a liquidar y pagar el Impuesto al Valor Agregado causado, en la forma y dentro de los plazos que establece el presente reglamento.	X																							

Fuente: Normativa Legal del Ecuador

Elaborado por: Marlon Aguirre Mena.

4.9.3 Control

El personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., deberá:

Contar con asesoría legal pertinente en casos que se desconozca y no se entienda el contenido de la ley.

Mantenerse actualizado con la Normativa Legal vigente en el país en cuanto a reformas y nuevas resoluciones emitidas por los Organismos de Control.

Capacitarse en temas relacionados con la normativa aplicable a la Cooperativa para una mejor aplicación de la ley.

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., no cuenta con un Sistema de Gestión de riesgos ERM que ayude a identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos a los cuales se encuentra expuesta, esto debido al segmento en el que la cooperativa se encuentra ubicada.
- La cooperativa no dispone de un Manual de Procedimientos que facilite la aplicación de los procesos de la entidad, generando confusión y repetición de tareas en los diversos niveles de la institución.
- El mapa de riesgos le permite a la cooperativa conocer cada uno de sus procesos de forma específica, los riesgos que afectan a estos y las posibles respuestas para el manejo de los mismos con la finalidad de disminuir su impacto y/o probabilidad de ocurrencia.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., debe implementar el Sistema de Gestión de riesgos ERM, aplicando las metodologías desarrolladas conforme a las necesidades de la cooperativa, ya que ayudara en la toma de decisiones y en la optimización de los recursos financieros.

- Se recomienda el uso de un Manual de Procedimientos en el que consten las operaciones que deben llevarse a cabo en cada uno de los procesos de la entidad, para así evitar la repetición de la información y la recarga de trabajo a los empleados de la institución.

- Se recomienda a la entidad mantener actualizado el mapa de riesgos de la Cooperativa, para contar con un esquema organizado que le permita disponer de información suficiente y adecuada para manejar los riesgos en forma continua y oportuna.

BIBLIOGRAFÍA

- Baxter, K. (2012). *Administración del Riesgo*. México: Trillas.
- Cacech. (2016). *Información general de la CACECH*. Recuperado de: <http://coaceducadoreschimboraizo.fin.ec/>
- Coso Erm. (2004). *Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos*. Recuperado de: <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf>
- Estándar Australiano. (1999). *Administración de Riesgos*. Recuperado de: <http://www.edesaesp.com.co/wp-content/upload/2013/05/ASNZ-4360-de1999.pdf>
- Estupiñán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. 2ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dafp. (2011). *Guía para la Administración del Riesgo*. Recuperado de: <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>
- Iso 31000. (2009). *Gestión de Riesgos-Principios y Guías*. Recuperado de: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2015). *Normas para la Administración Integral de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol128.pdf/5c74f247-0de4-4862-b5bf-c89ff62817d7>
- Mejía, R. (2008). *Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Seps. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>
- Vanegas, F. (2008). *Riesgos Financieros y Económicos*. México D.F.: Cengage Learning Editores.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Identificación de Riesgos ERM aplicado a la Gerencia


Nº	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
1. AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿La gerencia posee un procedimiento para comunicar la relevancia del control del riesgo a todos los empleados de la institución?					
2	¿Lidera la gerencia las evaluaciones de riesgos e incorpora en el proceso de evaluación al área de Auditoría Interna?					
3	¿Conocen la gerencia su responsabilidad legal relacionada a la Gestión de Riesgos?					
4	¿Posee la entidad un código de ética y conducta?					
5	¿La gerencia valora la integridad y comportamiento ético?					
6	¿Conoce la gerencia plenamente los riesgos que aquejan a la institución?					
7	¿Posee la gerencia una actitud adecuada ante los riesgos y responde con nuevas estrategias, después de un minucioso análisis de los riesgos implicados?					
8	¿Considera que la estructura organizacional actual es apropiada para la correcta gestión de riesgos?					
9	¿Se ha designado responsabilidad al personal acerca de temas de riesgos tales como: detección, prevención, mitigación y respuesta?					
10	¿Existe una apropiada segregación de funciones en los procesos críticos de la institución?					
11	¿La entidad posee los adecuados procesos de investigación y solución de eventos de riesgos?					
12	¿Existen en la institución políticas de prevención de riesgos?					
2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
13	¿Se transmiten a todos los trabajadores la misión, visión y los objetivos institucionales?					
14	¿Los objetivos incorporan criterios de medición?					
15	¿La gerencia distingue los riesgos asociados con los objetivos y analiza sus implicaciones?					
16	¿Existe una correlación entre las estrategias operacionales y los objetivos de la entidad?					


17	¿Se asignan los recursos de la institución de forma adecuada respecto a los objetivos establecidos?					
18	¿La gerencia ha definido el apetito de riesgo con relación a los objetivos?					
19	¿La gerencia ha definido los niveles de tolerancia de riesgo con base a los objetivos definidos?					
20	¿Comprenden todos los departamentos lo que implica la responsabilidad de aceptar niveles de riesgos y su pertinente tolerancia?					
3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
21	¿La gerencia ha determinado métodos afines con la filosofía institucional para la detección de riesgos?					
22	¿Se retroalimenta a la gerencia los riesgos identificados?					
23	¿Los departamentos de la entidad conocen los riesgos aceptados para los objetivos determinados?					
24	¿Se establecen escenarios potenciales de riesgo en los procesos, subprocesos y actividades que realiza la entidad?					
25	¿Se firman contratos de confidencialidad con las empresas proveedoras de servicios?					
26	¿Se consideran los eventos con baja posibilidad de ocurrencia si el impacto en un objetivo es alto?					
27	¿La gerencia ha identificado los riesgos en los procesos de outsourcing principalmente en lo que concierne a Tecnología de Información?					
4. EVALUACIÓN DE RIESGO						
28	¿Los acontecimientos de riesgo potenciales se evalúan tomando en cuenta la probabilidad y el impacto?					
29	¿Se ha previsto la pérdida potencial por cada tipo de evento de riesgo?					
30	¿La gerencia considera la evaluación del riesgo residual?					
31	¿Dicho riesgo residual se halla dentro de los límites de tolerancia al riesgo?					
32	¿Se llevan a cabo y se documentan evaluaciones periódicas de los sistemas de control interno?					
33	¿Se encuentra el personal capacitado para enfrentar algún tipo de siniestro o acto vandálico?					
34	¿En la evaluación de riesgos la gerencia considera eventos previstos e inesperados?					


5. RESPUESTA AL RIESGO					
35	¿Existe un departamento responsable de detectar los posibles riesgos?				
36	¿La gerencia examina y evalúa las respuestas tentativas para confrontar los riesgos?				
37	¿La gerencia analiza el grado en que las respuestas reducirán el impacto y/o probabilidad de ocurrencia?				
38	¿Se involucra a los empleados que tienen conocimientos en las diversas áreas, en la toma de decisiones orientadas a la prevención de riesgos?				
39	¿Existen sistemas para examinar y tomar decisiones sobre las opciones planteadas, para la prevención de riesgos detectados?				
40	¿Las respuestas a los riesgos están formuladas para dirigir al riesgo residual a los límites de tolerancia?				
41	¿Los costos de diseñar e implantar un sistema de gestión de riesgos son considerados?				
42	¿La gerencia considera los riesgos consecuentes que se pueden producir de una respuesta, así como las posibles oportunidades?				
6. ACTIVIDADES DE CONTROL					
43	¿La administración diseña e implementa controles preventivos y detectivos de riesgos?				
44	¿La gerencia evalúa el diseño y la efectividad de las actividades de control de riesgos?				
45	¿Se encuentran asegurados los activos fijos de la entidad?				
46	¿La entidad vincula de manera apropiada los riesgos detectados con las actividades de control determinadas para mitigarlos?				
47	¿La entidad posee controles que le permita verificar que la administración no incumple con las operaciones diarias?				
48	¿Posee la entidad un manual de procedimientos?				
49	¿Se examina el grado de cumplimiento del presupuesto?				
50	¿La gerencia posee políticas para la apropiada selección y calificación de los proveedores?				
7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
51	¿Considera la gerencia que son idóneos los canales de comunicación entre la alta administración y los demás departamentos?				


52	¿Recibe comunicación oportuna sobre las fallas de control por parte del personal para su corrección pertinente?					
53	¿La administración maneja procedimientos adecuados para difundir y recabar información relacionada con los controles de riesgos?					
54	¿La gerencia utiliza la tecnología existente en la entidad para agilizar el proceso de búsqueda de respuestas a los riesgos?					
55	¿Los Sistemas de Información/TI incluyen controles diseñados de forma particular para identificar actividades que puedan generar riesgos?					
56	¿Maneja la entidad un sistema estricto de análisis de datos para identificar posibles fraudes?					
8. MONITOREO						
57	¿Los jefes de cada departamento supervisan de manera rutinaria las actividades que se realizan en la entidad?					
58	¿Cuenta la entidad con una matriz de indicadores que le permita notar cuando exista alguna irregularidad en las operaciones, para así tomar las acciones correctivas pertinentes?					
59	¿Las debilidades y los hallazgos detectadas durante el monitoreo de las operaciones son incluidas en la valoración de los riesgos?					
60	¿El área de auditoría interna participa de forma activa en el monitoreo y valoración de los programas para gestión de riesgos?					
61	¿La labor del área de auditoría interna es apropiada para el tamaño y las operaciones de la entidad?					
62	¿Se llevan a cabo seguimientos de los controles de gestión de riesgo implantados?					
TOTAL						


Anexo 2: Enumeración de Procesos de la CACECH


		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. PROCESOS OPERATIVOS																							
PROCESO:	Apertura de cuentas																								
ENCARGADO:	Atención al cliente																								
PROCEDIMIENTO																									
<p>13. Podrán formar parte de la Cooperativa: los docentes, docentes mentores, rectores y vicerrectores, directores y subdirectores, inspectores y sub inspectores, asesores educativos, auditores educativos, personal administrativo, de servicios fiscales y fisco misionales con nombramiento fiscal, los maestros contratados y los jubilados que hayan pertenecido al magisterio de la provincia de Chimborazo.</p> <p>14. Revisa si los documentos cumplen con los requisitos establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llena el formulario de solicitud expresa de afiliación a la Cooperativa. • Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación. • Copia del nombramiento o contrato vigente. • Monto para apertura de cuenta: El valor de \$53.02 para nuevos socios y \$30.00 para socios jubilados. 																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>RUBRO</th> <th>VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ahorros</td> <td>\$37.52</td> </tr> <tr> <td>Certificados de Aportación</td> <td>\$ 5.00</td> </tr> <tr> <td>Seguro de vida familiar</td> <td>\$ 5.50</td> </tr> <tr> <td>Cuota de Ingreso</td> <td>\$ 5.00</td> </tr> <tr> <td>TOTAL PRIMER MES</td> <td>\$53.02</td> </tr> </tbody> </table>		RUBRO	VALOR	Ahorros	\$37.52	Certificados de Aportación	\$ 5.00	Seguro de vida familiar	\$ 5.50	Cuota de Ingreso	\$ 5.00	TOTAL PRIMER MES	\$53.02	<table border="1"> <thead> <tr> <th>RUBRO</th> <th>VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ahorros</td> <td>\$19.50</td> </tr> <tr> <td>Certificados de Aportación</td> <td>\$ 5.00</td> </tr> <tr> <td>Seguro de Vida Familiar</td> <td>\$ 5.50</td> </tr> <tr> <td>TOTAL MENSUAL</td> <td>\$30.00</td> </tr> </tbody> </table>		RUBRO	VALOR	Ahorros	\$19.50	Certificados de Aportación	\$ 5.00	Seguro de Vida Familiar	\$ 5.50	TOTAL MENSUAL	\$30.00
RUBRO	VALOR																								
Ahorros	\$37.52																								
Certificados de Aportación	\$ 5.00																								
Seguro de vida familiar	\$ 5.50																								
Cuota de Ingreso	\$ 5.00																								
TOTAL PRIMER MES	\$53.02																								
RUBRO	VALOR																								
Ahorros	\$19.50																								
Certificados de Aportación	\$ 5.00																								
Seguro de Vida Familiar	\$ 5.50																								
TOTAL MENSUAL	\$30.00																								
<p>15. Si los documentos cumplen con los requisitos ingresa al sistema los datos personales y procede a la apertura de cuenta caso contrario se niega la apertura.</p> <p>16. Imprime el convenio de apertura de libretas de ahorro.</p> <p>17. Revisa que la información proporcionada este correcto caso contrario reimprime el documento.</p> <p>18. Firma en los documentos de apertura de cuenta el asesor y el socio</p> <p>19. Generación de cuentas: Ahorros a la vista, Certificado de Aportación.</p> <p>20. El asesor llena la papeleta de depósito para que el socio se acerque a ventanilla a realizar el pago.</p> <p>21. En ventanilla el cajero recibe y revisa la papeleta de deposito</p> <p>22. Ingresa al sistema el número de cuenta del socio y registra los valores de las cuentas.</p> <p>23. Imprime la libreta y entrega al socio.</p> <p>24. Archivo de documentos.</p> <p>RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Errores de digitación • Control de nombre homónimos. • Tras papeleo de documentos. • No se Escanea (captura) de firmas y paso al sistema a diario del total de cuentas aperturadas. 																									
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena																						
		REVISADO POR:																							


	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PROCESOS OPERATIVOS
PROCESO:	Cierre de cuentas
ENCARGADO:	Atención al cliente
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <p>Causas para el cierre de cuentas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fallecimiento del socio ✓ Voluntad propia. ✓ Negación de Créditos. <ol style="list-style-type: none"> 1. Informa sobre los requisitos necesarios para el cierre: <ul style="list-style-type: none"> • Copia de cedula y papeleta de votación actualizado • Libreta de ahorros actual. 2. El socio presenta los requisitos, adjunto debe presentar la solicitud dirigida al consejo de Administración especificando el motivo de cierre de cuenta. 3. Procede a la revisión del estado de cuenta. <ul style="list-style-type: none"> • Estado económico del socio • Si mantiene crédito y/o garantía 4. Realiza un informe global para la comisión: <ul style="list-style-type: none"> • Verifica los de créditos concedidos • Los días de mora de créditos 5. Envía la documentación con su respectiva firma de responsabilidad al consejo de administración 6. Cada treinta días el Consejo de Administración convoca a reunión para deliberar si se aprueba, niega o suspende la solicitud de cierre de cuenta. 7. El encargado informa al socio la autorización de la solicitud, de lo contrario informa inconvenientes. 8. El documento aprobado por la comisión se envía a Ventanilla. 9. En ventanilla el cajero pide la cedula original en caso de socio o beneficiario de la cuenta 10. Ingresa al sistema la cuenta y verifica que el socio tenga el 100% en las cuentas en ahorros a la vista, certificados de aportación y encaje 11. Si no cumple con el 100% procede a modificar la cuenta del cliente en la cuenta de ahorro a la vista dejando los valores en cero y detalla la modificación de los valores con la razón de cierre total de la cuenta 12. Ingresa al estado económico del socio en la opción de cierre de cuentas, en donde procede al cierre de todas las cuentas detallando la razón del retiro, numero de acta, la resolución del consejo y la fecha de resolución. 13. Si el socio mantiene créditos o es garante el sistema automáticamente rechaza el cierre. 14. Procesa la información e Imprime la orden de pago en efectivo 15. Se entrega el comprobante y el efectivo al cliente y la copia se archiva. 16. El cajero entrega los documentos de la resolución del consejo a atención al cliente con sus respectivos datos de responsabilidad 17. Atención al cliente recibe los documentos de cierre con sus respectivas firmas de responsabilidad para que sean archivados. <p>RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cierre de cuentas de socios con deudas en créditos o garantes de prestamos • Nombres de socios homónimos. 	


		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA. PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO:		Receptar depósitos.	
ENCARGADO:		Recibidor-Pagador	
PROCEDIMIENTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la papeleta de depósito y el dinero. 2. Verifica los datos del socio en la papeleta 3. Ingresa el número de cuenta en el sistema y verifica el nombre del socio 4. Cuenta el dinero y verifica que no hayan billetes falsos y que este completo. 5. Cuando encuentran un billete falso se conserva el billete 6. Ingresa al sistema el número de papeleta y el total a depositarse ya sea en efectivo o en cheques en este caso se detalla la transacción con los datos del cheque 7. Cuando la transacción es realizada por otra persona diferente al titular de la cuenta se registra el nombre del depositante 8. Se procesa la información 9. Se imprime el documento de respaldo se coloca una rúbrica y sello y si el socio tiene la libreta se le actualiza los datos. 10. Entrega el comprobante al socio. 			
RIESGOS <ul style="list-style-type: none"> • Papeletas de depósito y retiro incompletas y/o erróneas • Confidencialidad y manejo de claves de acceso al sistema • Custodia de dinero en ventanillas 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	


		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO:		Efectuar retiros	
ENCARGADO:		Recibidor pagador	
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El encargado recibe la papeleta de retiro, libreta y la cedula 2. Verifica que la papeleta este correctamente llenado la fecha, sin tachones, borrones y que concuerden cantidades y firmas, si el retiro realiza una tercera persona debe presentar su cedula de identidad y su firma en la parte posterior de la papeleta. 3. El cajero coloca su rúbrica y sello de caja en la papeleta 4. Ingresa al sistema en la opción de retiros el número de cuenta del socio, verifica la firma que este igual q la cedula y la foto. 5. Ingresa el número de papeleta y la cantidad a retirar, si no cuenta con el dinero suficiente el sistema anula. 6. Si el monto es alto pide al supervisor de cajas que saque el dinero de bóveda para el socio. 7. Imprime en la libreta la transacción realizada. 8. Cuenta el dinero 9. Entrega el efectivo, la libreta y la cedula al socio. 10. Archiva las papeletas para el cierre del día. <p>RIESGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Error de conteo de billetes • Efectuar retitos por terceras personas sin autorización de los socios 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	


		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO:		Nota de Débito	
ENCARGADO:		Supervisor de cajas	
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <p>Se efectúan para debitar el efectivo de las cuentas de los socios y empleados puede ser por errores contables y por créditos.</p> <p>En el caso de créditos se debita el 1.5 del total del créditos para enviarlos al fondo aportes al patrimonio.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la notificación verbal por los asesores de crédito y mediante correo electrónico. 2. Ingresa al sistema e inserta el número de socios a quien se realizará el débito. 3. Selecciona el tipo de transferencia y el tipo de cuenta (ahorros a la vista y encaje. 4. Registra las cuentas contables, el valor y el detalle para realizar el debito 5. Procesa la información e imprime la nota de débito y la notificación en el caso de existir. 6. Archiva <p>RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monto erróneo a ser debitado 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	


		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO:		Transferencias Internas	
ENCARGADO:		Supervisor de cajas	
PROCEDIMIENTO			
<p>Las transferencias se dan en caso de movimiento de la cuenta para cancelación del crédito O por motivos personales de los socios que quieren mover sus depósitos a cuentas de la misma cooperativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para la realización de las transferencias se solicita la libreta y la cedula de titular. 2. Ingresa al sistema en la opción transferencias, 3. Ingresa el número de libreta, el valor y el tipo de cuenta del socio 4. Ingresa el número de cuenta a la cual se transfiere los valores y detalla el motivo, 5. Procesa la información e imprime un documento que respalda la transferencia, 6. Firma el socio y responsable, 7. Actualiza la libreta el socio, 8. Archiva los documentos de respaldo. 			
<p>RIESGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmación de SPI al banco central. • Acreditación de saldos a cuentas de otros socios. • Monto erróneo a transferir. 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	


		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO:		Nota de Crédito	
ENCARGADO:		Supervisor de caja	
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <p>Acredita efectivo en las cuentas de empleados, proveedores y socios por anticipos de sueldos, pagos por servicios prestados, y pagos por comisiones a los miembros de consejos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la notificación de acreditaciones desde la administración mediante correo electrónico (El correo contiene el detalle de las cuentas de ahorro a quien se acredita, el motivo y las cuentas contables a utilizarse) 2. Ingresa al sistema e inserta el número de cuenta de ahorros 3. Selecciona el tipo de transacción y el tipo de cuenta. 4. Registra las cuentas contables a las que se acredita con su respectivo detalle. 5. Procesa la información e imprime la nota de crédito y el respaldo de la notificación 6. Archiva los documentos 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	


		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO:		Transferencias interbancarias a otras entidades	
ENCARGADO:		Supervisor de caja	
PROCEDIMIENTO			
<p>El supervisor de cajas está encargado de realizar las transferencias interbancarias de todas las Agencias</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El socio llena el formulario para solicitud de transferencias interbancarias, cuando se trata de otra agencia envían a través de correo electrónico un escaneado del formulario para proceder a la transferencia; 2. Ingresa al sistema de generación SPI a transferencias interbancarias; 3. Ingresa el número de cuenta del socio y verifica la disponibilidad en la cuenta y los datos personales y registra el monto transferido; 4. Registra el destino de la transferencia: identificación del beneficiario (cédula o RUC), nombre del beneficiario, institución receptora, cuenta receptora, el tipo de cuenta (puede ser ahorros o corriente) y detalla el motivo de la transferencia; 5. Procesa la información e imprime la transferencia interbancaria; 6. Genera un archivo SPI para guardar en archivos del sistema; 7. Envía mediante correo electrónico el archivo comprimido a tesorería y sistemas detallando la cuenta, el monto y el socio así como banco beneficiario, cuenta, nombre y tipo de cuenta; 8. Archiva el documento de respaldo 			
RIESGOS <ul style="list-style-type: none"> • Fraude por incluir nuevo beneficiario de pago. • Montos erróneos a transferir. 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	


		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO:		Cuadre de Caja	
ENCARGADO:		Cajero	
PROCEDIMIENTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Al final de la día cuenta el dinero a su cargo 2. Registra en un formato de Excel denominado cuadre de caja el detalle de billetes y monedas, 3. Imprime el informe de movimiento de caja 4. Entrega este informe al supervisor de cajas para que realice la distribución de fondos, 5. Recibe el resumen de caja del supervisor de cajas y completa el documento de Excel con los ingresos y egresos del día y compara valores, 6. Entrega el dinero al supervisor de caja para su conteo, 7. Imprime el cuadre caja dos ejemplares y entrega al supervisor 8. El supervisor firma los documentos 9. Entrega la copia al supervisor y archiva el documento de respaldo, 			
RIESGO <ul style="list-style-type: none"> • Faltantes de caja. • Fraude 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	


		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO .PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO:		Cuadre de Caja de Recaudadores	
ENCARGADO:		Recaudadores	
PROCEDIMIENTO			
<p>Durante el día solo recaudan dinero por depósitos de socios en sus domicilios o lugares de trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El recaudador cuenta el dinero recibido durante el día 2. Realiza un documento de Excel denominado cuadre de caja en el cual detalla las monedas y billetes 3. Recibe el resumen de caja del supervisor de cajas y completa el documento de Excel con los ingresos y egresos del día, 4. Entrega el dinero al supervisor de cajas para el conteo 5. Imprime el cuadre caja dos ejemplares y entrega al supervisor 6. El supervisor firma los documentos 7. Entrega la copia al supervisor y archiva el documento de respaldo, 			
RIESGO <ul style="list-style-type: none"> • Fraude • Falta de registro de depósitos en el sistema. 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	


		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO:		Cierre de Caja General	
ENCARGADO:		Supervisor de cajas	
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al final del día el supervisor de caja Revisa el resumen de caja, 2. Realiza la distribución de fondos de todos los usuarios colocando el usuario que envía y que recibe el dinero y el valor identificado en el resumen de caja, 3. Imprime la distribución de fondos por recaudador tres documentos. 4. Imprime el resumen de caja con saldo del día en cero 5. Imprime la distribución de fondos 6. Firma y sella la distribución de fondos. 7. Entrega al cajero el reporte de caja para que registre en su documento de Excel de forma detallada y compare valores. 8. Recibe y cuenta el dinero de caja verificando que no haya faltantes, sobrantes y billetes falsos 9. Guarda el dinero en la bóveda 10. Recibe el reporte del cajero lo compara con el resumen caja y lo firma, 11. Entrega los reportes del día a atención al cliente para su registro contable. 12. Realiza la distribución de fondos en el sistema enviando el efectivo de bóveda a gerencia, dejando su saldo en cero <p>RIESGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresión del resumen de caja antes de receptar el dinero de cada responsable. 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO:		Control de caja general	
ENCARGADO:		Supervisor de cajas	
PROCEDIMIENTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia realiza la distribución al supervisor de caja del dinero recaudado el día anterior 2. El Supervisor de caja Ingresa al sistema y realiza la distribución del dinero a los cajeros. 3. Entrega a los cajeros \$1000 en billetes y en monedas para el inicio del día. 4. Cuando a los cajeros se les termina el efectivo solicita verbalmente al supervisor de caja 5. Entrega el efectivo al cajero 6. Cuenta al fin del día lo realizado por los cajeros 			
RIESGOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa como cajero. 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO:		Promoción de créditos	
ENCARGADO:		Atención al cliente	
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El socio se acerca a atención al cliente a solicitar los requisitos para realizar un crédito. 2. Le anticipa que para el crédito debe movilizar la cuenta por 15 días 3. Si no tiene cuenta en la cooperativa le proporciona los requisitos para la creación de una cuenta. En el caso de que tenga una cuenta verifica en el sistema su historial de crédito para comprobar su nivel de pago 4. Le envía donde un asesor de créditos <p>RIESGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la información proporcionada • Entregar afiches de promoción diferenciando el tipo de crédito. 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PROCESOS DE APOYO	
PROCESO:		Realizar asientos contables diarios	
ENCARGADO:		Contabilidad	
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se recibe el comprobante para la transacción 2. Ingresa al sistema 3. Realiza el registro contable en el sistema, registrando las cuentas que se generan por la transacción 4. Procesa información e imprime el comprobante 5. Firma el responsable y en caso de importancia gerencia. 6. El proveedor firma el comprobante, el cheque y la retención 7. Adjunta el comprobante, la factura y retención y archiva <p>RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar en una cuenta errónea 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PROCESOS DE APOYO	
PROCESO:		Elaborar Balances	
ENCARGADO:		Contabilidad	
<p>Los balances se presentan hasta el 5 de cada mes y suben los archivos de los balances al portal del organismo de control hasta el 10 de cada mes</p> <p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresa al sistema; 2. Genera los balances, indicadores financieros y las notas al balance; 3. Imprime los balances; 4. Presenta a gerencia y auditoria interna. 5. Gerencia firma los balances y presenta el informe mensual al consejo de administración. <p>RIESGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas de descuadre debido a errores transaccionales. 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PROCESOS OPERATIVOS	
PROCESO:		Manejo de Bóveda	
ENCARGADO:		Supervisor de Caja	
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al inicio del día retira \$1000 para empezar con las actividades de caja. 2. Si en el día solicitan más efectivo el encargado está en la obligación de entregar de acuerdo al requerimiento. 3. En la tarde cuenta el dinero disponible en bóveda. 4. Al final del día ingresa el dinero de los recaudadores. <p>RIESGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a bóveda del personal no autorizado. • Faltantes. 			
FECHA:		ELABORADO POR:	Marlon Aguirre Mena
		REVISADO POR:	